Osez parler en public

Richard Thibault

Préface de
Renée Hudon



Éditions
MultiMondes

Osez parler en public

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Thibault, Richard, 1955-

Osez parler en public
2e éd. rev. et augm.
Publ. antérieurement sous le titre: Devenez champion dans vos communications. c2003.
Comprend des réf. bibliogr.
ISBN-13 : 978-2-89544-088-8
ISBN-10 : 2-89544-088-3

1. Communication orale. 2. Art de parler en public. 3. Arts du langage. I. Titre. II. Titre : Devenez champion dans vos communications.

P95.T44 2006 302.2'242 C2006-940356-2

Osez parler en public

Richard Thibault

Préface de
Renée Hudon



Illustrations : Métyvié, caricaturiste
Impression : Marquis Imprimeur inc.

ISBN-13 : 978-2-89544-088-8
ISBN-10 : 2-89544-088-3
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2006

ÉDITIONS MULTIMONDES
930, rue Pouliot
Québec (Québec) G1V 3N9
CANADA
Téléphone : (418) 651-3885 ; téléphone sans frais : 1 800 840-3029
Télécopie : (418) 651-6822 ; télécopie sans frais : 1 888 303-5931
multimondes@multim.com
http://www.multim.com

DISTRIBUTION EN LIBRAIRIE AU CANADA
Prologue inc.
1650, boul. Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
CANADA
Téléphone : (450) 434-0306
Tél. sans frais : 1 800 363-2864
Télécopie : (450) 434-2627
Téléc. sans frais : 1 800 361-8088
prologue@prologue.ca
http://www.prologue.ca

DISTRIBUTION EN FRANCE
Librairie du Québec
30, rue Gay-Lussac
75005 Paris
FRANCE
Téléphone : 01 43 54 49 02
Télécopie : 01 43 54 39 15
direction@librairieduquebec.fr
http://www.librairieduquebec.fr

DISTRIBUTION EN BELGIQUE
Librairie française et québécoise
Avenue de Tervuren 139
B-1150 Bruxelles
BELGIQUE
Téléphone : +32 2 732.35.32
Télécopie : +32 2 732.42.74
info@vanderdiff.com
http://www.vanderdiff.com/

DISTRIBUTION EN SUISSE
SERVIDIS SA
Rue de l'Etraz, 2
CH-1027 LONAY
SUISSE
Téléphone : (021) 803 26 26
Télécopie : (021) 803 26 29
pgavillet@servidis.ch
http://www.servidis.ch

Les Éditions MultiMondes reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour leurs activités d'édition. Elles remercient la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC) pour son aide à l'édition et à la promotion.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – gestion SODEC.

Nous remercions le Conseil des Arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.



Imprimé avec de l'encre végétale sur du papier 100 % recyclé.
L'impression de ce livre sur du papier et du carton entièrement recyclés a permis de sauvegarder l'équivalent de 20 arbres, d'économiser 19 000 joules d'énergie (une maison moyenne en consomme 90 000 par année), de réduire à 780 kg l'émission de $C0_2$ équiv. (une voiture émet en moyenne 11 000 kg de $C0_2$ équiv. par année), d'économiser 27 000 litres d'eau (une piscine olympique remplie contient 2 700 000 litres) et de soustraire 415 kg de déchets des sites d'enfouissement.

IMPRIMÉ AU CANADA/PRINTED IN CANADA



Entre ce que l'autre pense,
Ce que l'autre veut dire,
Ce que l'autre croit dire,
Ce que l'autre dit,
Ce que vous voulez entendre,
Ce que vous entendez,
Ce que vous croyez comprendre,
Ce que vous voulez comprendre,
Et ce que vous comprenez,
Il y a au moins neuf possibilités
pour ne pas vous entendre
et ne pas être sur la même longueur d'ondes.

Table des matières

Préface ... xiii
Avant-propos ... xv

PREMIÈRE PARTIE – SE PRÉPARER À PARLER EN PUBLIC

Chapitre 1 – Les fondements de la communication, ou comment en tirer pleinement profit... 3

Chapitre 2 – Trois règles de trois ... 15

La première règle de trois : nous sommes perçus, vus et entendus ... 15
La deuxième règle de trois : vous, je, nous ... 21
La troisième règle de trois : informer, convaincre, émouvoir ... 24

Chapitre 3 – Préparer son intervention ... 31

Le contenu ... 33
Le plan ... 35
Les éléments du contenu ... 37

Chapitre 4 – La préparation matérielle ... 45

Livrer un discours écrit ... 45
Apprendre son texte par cœur ... 48
Les cartons ou fiches ... 49
Les supports visuels comme aide-mémoire ... 50
Le télésouffleur ... 52

Chapitre 5 – Les supports visuels et les autres outils de présentation ... 53

Les types de supports visuels ... 54
Le nombre de supports visuels ... 55
Employez des acétates électroniques pertinents ... 56
L'utilisation d'un tableau à feuilles mobiles ... 60
La distribution de matériel ... 61

Chapitre 6 – La logistique 63
La salle 65
L'équipement 69
L'exécution de votre prestation 73
Les solutions de rechange 75
L'environnement 76
Chapitre 7 – Travailler sur soi 79
Respiration, projection et pose de la voix 79
Le trac 83
DEUXIÈME PARTIE – PARLER EN PUBLIC
Chapitre 8 – Communiquer avec un auditoire 91
Le discours ou la présentation devant un groupe 91
La guerre des sexes 108
Le «plan B» 114
Présentation d'un conférencier et remerciements 117
Chapitre 9 – Gérer la période de questions 121
Ce qu'il faut faire 124
Ce qu'il ne faut pas faire 131
Le débat contradictoire 133
Chapitre 10 – Communiquer avec un interlocuteur 137
L'entretien 137
L'entrevue de sélection 144
La critique 147
La gestion des conflits 149
Réussir une négociation 152
Chapitre 11 – Communiquer en affaires 155
Des réunions efficaces 156
Le contact téléphonique 159
Les relations avec la clientèle 166

Les « dix commandements » des relations avec le client....... 169
Les clients difficiles 173

Chapitre 12 – Les relations avec les médias........................ 179
Trois secrets importants 182
Négocier et préparer une interview...................................... 184
Les trois éléments d'une réponse... 187
La façon de répondre aux médias 188
Être et paraître à la télévision 190
Les différentes sortes d'interview... 192
Les « dix commandements » des relations avec les médias... 201

Chapitre 13 – La gestion de crise... 207
Prévoir la crise et la régler avant qu'elle ne se développe.... 211
La crise et les médias 214

Conclusion.. 221

Bibliographie... 223

ANNEXES

Annexe 1 – Mes difficultés en communication........................... 225
Annexe 2 – Critères de communication orale............................. 227
Annexe 3 – Des exercices d'articulation.................................... 229
Annexe 4 – Une expérience vécue à titre de client...................... 231
Annexe 5 – Une expérience à titre de porte-parole 233
Annexe 6 – Le guide des pièges lors d'une période de questions.. 235
Annexe 7 – Formulaire de préparation à l'interview 237

Table des matières détaillée.. 239

Préface

«La parole n'a pas été donnée à l'homme; il l'a prise», nous dit Louis Aragon. J'ajouterais: encore faut-il savoir comment la prendre. L'outil que vous avez entre les mains vous propose un mode d'emploi commode et efficace, à l'image de son auteur, Richard Thibault, un champion en la matière.

On qualifie habituellement de «champion» celui qui a accompli la meilleure performance. En suivant ce guide, vous pourrez vous aussi décrocher ce titre; rappelez-vous toutefois que le but visé dans cet apprentissage n'est pas d'être supérieur aux autres mais meilleur que vous ne l'étiez hier.

Fonction intellectuelle et spirituelle en même temps que fonction organique, la parole marque l'homme dans son caractère social et le démarque de l'animal. Après le travail et le sommeil, c'est à la parole qu'il consacre le plus grand nombre d'heures dans une journée, à la dire ou à l'écouter. Moyen d'expression et de communication indispensable, la parole permet de marquer la société de sa personnalité et de multiplier ses contacts avec ses semblables.

Si l'expression «dialogue de sourds» signifie mésentente, incompréhension et division entre les hommes, la communication par la parole, elle, contribue à mettre de l'ordre, de la clarté et de l'harmonie dans toutes les relations humaines. Cela, Richard Thibault l'a compris. Sa longue expérience en relations publiques et en communication, acquise au fil de circonstances aussi variées qu'exigeantes, lui a permis d'acquérir de solides connaissances qu'il nous transmet ici avec simplicité, précision et générosité.

Ce guide pratique est dénué de considérations techniques ou de savantes citations. Comme le précise lui-même l'auteur, il a rédigé cet ouvrage sur les communications orales de la même façon qu'il les enseigne: avec bonne humeur, dans un style clair, en proposant un mode d'emploi d'application facile.

Faites-lui confiance. Si vous suivez rigoureusement ses judicieux conseils, vous deviendrez de meilleurs communicateurs et vous pourriez même, méfiez-vous, développer une dépendance causée par le plaisir qu'on éprouve à parler en public.

Bon apprentissage!

Renée Hudon
Communicatrice
Présidente du Salon international du livre de Québec

Avant-propos

La communication est un passage obligé pour entrer en relation avec autrui. J'ai toujours comparé l'art de la parole publique à la peinture – pour laquelle, soit dit en passant, je n'ai pas grand talent. Mais je suis convaincu que si je prends le temps de comprendre, si j'apprends à maîtriser le dessin, à marier les couleurs et à manier le pinceau, j'arriverai peut-être, à force de pratique, à oublier la technique pour créer des tableaux intéressants.

C'est exactement la même chose pour la parole en public. Tout le monde «sait» parler en public, comme tout le monde «sait» dessiner. Il y a toutefois des trucs et des astuces qu'il faut connaître et maîtriser si l'on veut tirer pleinement parti de chacune de ses prestations en public.

Les meilleurs orateurs vous diront tous combien il est exaltant de voir l'effet qu'on arrive à provoquer sur les foules ou sur les gens lorsqu'on leur parle. C'est ce qui fait la différence entre un mauvais et un bon politicien, dont l'art consiste à convaincre les autres de la justesse de son point de vue. C'est ce qui distingue un comédien talentueux qui arrive à nous persuader du réalisme de son personnage par la justesse de son interprétation.

L'art de la parole en public n'appartient pas qu'aux politiciens, aux comédiens ou à certains patrons de grandes entreprises. Même si, comme le disait le vieux sage, ce ne sont pas toujours ceux qui savent le mieux parler en public qui ont les choses les plus intéressantes à dire, nous avons tous l'obligation de devenir de meilleurs communicateurs et cela, dans notre propre intérêt. En effet, certains philosophes qui se sont penchés sur la question estiment que 85% de notre réussite dans la vie dépend de notre habileté à communiquer avec les autres. En y pensant bien, on conviendra facilement que formuler maladroitement son opinion, ne pas l'exprimer clairement, c'est un peu comme être incapable de penser. C'est presque ne pas exister.

Je n'ai pas ici la prétention de vous amener à croire qu'un Cicéron, célèbre orateur romain, sommeille en chacun de vous. Même avec beaucoup de pratique, certains auront toujours de la difficulté à communiquer avec brio. Pourtant, je suis persuadé que vous pouvez, comme d'autres avant vous, devenir des communicateurs plus efficaces en appliquant avec rigueur certaines techniques de base. C'est le but que je poursuis dans ce livre.

C'est généralement la préparation, ou plutôt le manque de préparation, qui est le problème le plus important de celles et ceux qui veulent s'exprimer en public, quelle que soit la situation. On tient pour acquis qu'on est prêt à faire tel exposé ou telle entrevue avec un journaliste, qu'on connaît son sujet, qu'on sait à qui on parle, qu'on maîtrise son environnement et… c'est justement là que le piège se referme. Il faut donc y mettre l'effort et appliquer le conseil que La Palice prodiguerait sans doute: «Pour être prêt, faut se préparer!»

Préparer sa présentation, soit! mais aussi, bien se préparer soi-même. Il faut s'exercer à devenir un meilleur communicateur. On n'est jamais trop préparé pour faire une bonne présentation ou une bonne intervention en public. J'ai moi-même reçu un jour ce judicieux conseil d'un vieux pro des relations publiques: en communication, il ne faut jamais rien tenir pour acquis. Il faut s'exercer, se préparer à tout, tout vérifier et revérifier encore.

Bien sûr, d'autres avant moi ont écrit sur cet important sujet. Je n'ai pas la prétention de réécrire l'histoire. Toutefois, après plus de 30 ans dans ce métier et des dizaines de milliers d'heures passées comme communicateur professionnel, notamment à aider des centaines de personnes à mieux s'exprimer en public, j'ai voulu ajouter ma pierre à l'édifice. J'ai rédigé ce livre sur les communications orales de la même façon que je les enseigne aux gens qui me font confiance. Je l'ai écrit de la manière dont j'en parle. J'ai volontairement adopté un style clair, facile de lecture et d'emploi, sur le ton du conseil pratique, en faisant intentionnellement abstraction des envolées académiques et des références savantes.

J'ai conçu cet ouvrage comme un guide pratique, comme un livre de recettes, une référence à consulter lorsque vous devrez vous exprimer en public. Les conseils qu'on y retrouve sont utiles en toutes circonstances, que vous vous adressiez à une seule personne ou à des centaines, que vous soyez devant un auditoire ou devant les médias, que vous traitiez avec un employé ou un client mécontent. Les outils proposés dans cet ouvrage vous aideront à livrer efficacement vos messages et à projeter de vous-même une meilleure image, quels que soient votre secteur d'activité, votre occupation, le pays ou la région que vous habitez.

Publiée une première fois sous le titre *Devenez champion dans vos communications*, cette deuxième édition a été entièrement remaniée et s'est considérablement enrichie par rapport à la première. D'abord, j'y ai intégré les commentaires de celles et ceux qui m'ont fait confiance en lisant le livre et qui ont voulu contribuer à l'améliorer par leur expérience appliquée des trucs et conseils qu'il contient. Je tiens d'ailleurs à les en remercier bien sincèrement. À cet égard, j'ai souvent vu des exemplaires de la première édition dont les phrases avaient été surlignées au crayon jaune et dont le coin des pages avait été retourné et racorni, signe évident que l'ouvrage avait bien servi son propriétaire.

D'autre part, ce livre est «vivant» et en constante évolution. En effet, puisqu'il me sert de base aux conférences que je prononce et à l'enseignement que mon entreprise dispense aux élèves de notre école de formation à la parole en public, j'y ai ajouté le fruit de mes récentes recherches sur les communications publiques pour en compléter le contenu. Ainsi, de nouveaux chapitres ont été ajoutés pour aborder des sujets que nous avions dû nous résoudre à laisser de côté dans la première édition. Notamment un chapitre sur les communications en situation conflictuelle et un autre sur la gestion de crise. La bibliographie a été améliorée pour refléter l'enrichissement des collections sur la parole en public depuis la parution de la première édition et pour faciliter votre recherche d'ouvrages spécialisés sur des aspects plus spécifiques qui vous préoccupent. Enfin, la construction même du livre et l'agencement des chapitres ont été revus pour en faciliter la consultation.

En terminant, permettez-moi ce conseil : ne refusez jamais les occasions qui se présenteront à vous de parler en public. Provoquez-les même. Avec le temps et la pratique, cela deviendra plus facile et même plus agréable que vous ne le croyez. Plus vous vous exprimerez devant un auditoire, plus vous apprendrez à manier un outil qui deviendra irremplaçable et indispensable.

J'espère vous avoir convaincu de l'importance d'apprendre à vous préparer à mieux communiquer. L'art de communiquer efficacement votre pensée deviendra pour vous un atout majeur, comme il l'a été de tout temps pour celles et ceux dont l'histoire a retenu les noms. Vous êtes prêt ? Allons-y !

Première partie
Se préparer à parler en public

Cet ouvrage est divisé en deux parties. Dans la première, nous verrons les règles de base qui régissent la parole en public et surtout, comment se préparer à provoquer l'effet recherché.

Vous êtes en tête-à-tête avec votre conjoint ou votre conjointe? Vous participez à une réunion avec votre patron et vous vous apprêtez à lui demander une augmentation de salaire? Vous présentez à vos collègues de travail ou à un groupe de clients un nouveau programme? Vous êtes sous les projecteurs pour répondre aux questions des journalistes? Vous êtes sur une scène, en train de livrer le discours de votre vie devant l'assemblée générale des actionnaires de votre firme? Quelle que soit l'occasion, les trucs et conseils que nous allons aborder dans le premier chapitre s'appliquent en tout temps.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez les grands principes qui régissent les communications entre les être humains, les trois grandes règles de base de toute situation de communication, règles qu'il faut absolument connaître si l'on veut réussir sa démarche. Vous verrez ensuite comment vous préparer et aussi comment être plus performant, quel que soit l'exercice de communication publique auquel vous vous livrez.


clic!

CHAPITRE 1

Les fondements de la communication, ou comment en tirer pleinement profit…

Une des raisons pour lesquelles vous poursuivez la lecture de ce bouquin est très certainement pour y trouver des conseils pratiques qui vont vous aider à devenir meilleur lorsque vous vous exprimez publiquement. Convenons ensemble que pour atteindre un objectif, quel qu'il soit, il faut d'abord s'entendre sur un point de départ à partir duquel on établira sa trajectoire. Éventuellement, en cours de route, on apportera les correctifs nécessaires pour arriver à notre destination. La parole en public ne fait pas exception à cette règle.

Afin donc de ne pas escamoter cette importante étape de l'établissement du point de départ, débutons par un exercice pratique facile. Je vous invite à vous rendre à la page 225, à l'annexe 1, pour faire le point sur vos difficultés en tant que communicateur, tant à titre de récepteur qu'à celui d'émetteur d'un message. Fort de cette introspection, revenez ensuite ici poursuivre votre lecture.

« Connais-toi toi-même », disait Socrate. Si vous avez fait l'exercice avec application, vous disposez maintenant d'une liste intéressante de vos faiblesses, tant à titre de récepteur que d'émetteur. Consultez régulièrement cette liste et constatez comment les conseils des pages suivantes vous aident à les atténuer. C'est aussi à partir de cette analyse que vous devriez planifier votre programme d'amélioration continue, en commençant par votre travers le plus criant. Lorsque vous serez certain de l'avoir éliminé, ou à tout le moins de mieux le contrôler, attaquez-vous au deuxième défaut en importance, et ainsi de suite jusqu'à la fin. Tout au cours de votre

progression, ne refusez jamais de prendre la parole en public car, là plus qu'ailleurs, « c'est en forgeant qu'on devient forgeron ».

Fort de ces premiers constats, j'aborde tout de suite la partie la plus théorique de mon guide, qui constitue la pierre d'assise de l'art de communiquer. Quel que soit votre interlocuteur, ou votre public, les principes énoncés ici sont essentiels et tout le reste en découle.

Ce serait tellement simple, lorsqu'on communique, si les gens comprenaient exactement ce que l'on vient de dire, comme on vient de le dire. Hélas, ce n'est pas comme cela que ça fonctionne !

Quand on tente de comprendre une théorie ou une technique, il y a toujours quelqu'un pour tenter de l'expliquer par un modèle. Les communications ne font pas exception à la règle et à cette fin, utilisons l'un des modèles les plus célèbres.

Au milieu du siècle dernier, Claude Shannon publiait une théorie mathématique de la communication, inspirée de la transmission télégraphique et des travaux de Taylor, un ingénieur de Bell Canada. Pour Shannon, la communication est le fruit d'une chaîne d'éléments qui interagissent les uns sur les autres. Pour les besoins de ma démonstration, simplifions et établissons que la chaîne de communication comporte trois éléments principaux : l'émetteur, le message et le récepteur tel que l'illustre la figure qui suit :



Autrement dit, le message part du point A et s'en va directement au point B. Est-ce vraiment le cas selon vous ? Pensez-y bien ! La réponse n'est pas aussi simple qu'elle en a l'air.

Si vous avez répondu « non » à la question précédente, vous êtes déjà sur la bonne voie. Mais avant de vous expliquer pourquoi, laissez-moi illustrer mon propos par une histoire un peu triste qui se situe au début du siècle dernier.

C'est celle d'une belle dame, mal mariée, que son mari néglige et même bat, chuchote-t-on au village. Profitant de l'absence prolongée de ce dernier, la belle se retrouve chez son amant pour y passer la nuit.

Le lendemain matin, elle lui déclare qu'elle doit absolument retourner chez elle au plus tôt, avant que son mari ne revienne et constate son infidélité. Elle quitte donc précipitamment la maison de son amant et se rend au pont enjambant une rivière dont le débit est extrêmement rapide, qu'elle doit traverser pour se rendre chez elle. Mais voilà qu'à sa grande stupéfaction, un ours se trouve sur le pont, lui barrant ainsi le passage. Elle doit donc rebrousser chemin. Elle se rappelle alors qu'un peu plus loin, en amont, il y a un passeur qui pourrait la faire traverser. Elle va donc à sa rencontre et, lui racontant son infortune, lui demande de l'embarquer. Le passeur est heureux de l'accueillir à son bord mais lui réclame le montant de son passage, montant dont la dame ne dispose pas. Malgré ses supplications, l'homme reste intraitable et refuse de lui rendre ce service sans ce qu'il estime être sa juste rétribution.

La belle n'a d'autre choix que de retourner chez son amant pour lui emprunter la somme réclamée mais celui-ci refuse net de lui prêter l'argent. Fort déçue mais toujours pressée de retourner chez elle, avant l'arrivée de son mari jaloux et violent, elle se souvient d'une ancienne flamme qui n'habite pas très loin de là et décide de s'y rendre. S'excusant de n'avoir pu entretenir avec lui des rapports plus assidus par le passé, la dame raconte à cette vieille connaissance comment elle est mal mariée, elle lui relate les récents événements et lui parle surtout de sa hâte à regagner le foyer conjugal. Elle conclut en lui demandant, à lui aussi, la somme réclamée par le passeur pour lui faire traverser la rivière. Son ancien amoureux lui répond qu'à un autre moment, il lui aurait fait cadeau de sa propre vie mais qu'aujourd'hui, plus rien ne les liant, il ne se sent pas obligé envers elle. Il rejette donc sa demande, et la belle s'en retourne, la mort dans l'âme, constater que l'ours se trouve toujours sur le pont.

Comme elle doit absolument rentrer et que le temps presse, elle décide finalement de se jeter à l'eau pour traverser la rivière à la

nage, malgré le débit extrêmement rapide. Fatalement, elle se noie. Voilà bien une histoire triste!

Elle m'amène toutefois à vous poser une question, pour laquelle il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse: selon vous, qui est responsable de son décès? Vous avez sans doute une réponse en tête. S'agit-il d'elle-même, qui a eu l'étourderie de son geste? De son amant, qui a refusé de lui donner l'argent à remettre au passeur? Du passeur lui-même, qui lui a refusé l'accès à sa barque malgré les circonstances? De son ancienne flamme qui, de toute évidence, ne l'aimait plus? De son mari, qui est finalement la source de tous ses maux? Est-ce enfin la faute de l'ours, ou de la rivière, ou de l'argent, comme j'ai déjà entendu?

Votre réponse n'est pas nécessairement celle de tous les autres à qui on a fait ce récit. Croyez-moi, j'en ai fait l'expérience des centaines de fois! Pourquoi chacun d'entre nous a-t-il sa propre réponse à cette question? C'est pourtant simple. Parce que nous comprenons, nous interprétons, nous décodons cette histoire à partir de ce que nous sommes, de nos valeurs, de l'importance qu'on accorde à l'amour, à l'amitié, à la fidélité. Nous avons été façonnés par notre propre vie, nos expériences, notre groupe d'appartenance, notre éducation et bien d'autres facteurs. Nous comprenons les choses à partir de ce bagage distinct qui nous caractérise et qui est forcément différent de celui du voisin.

De la même manière, notre message est compris, interprété, décodé à travers toute une série de prismes, de filtres qui, à la limite, en altèrent la compréhension. Ainsi, la trajectoire de notre communication commence à ressembler à ce qui suit:



À cause de notre éducation, de nos valeurs, de notre vocabulaire, de notre expérience, de nos connaissances et de nos préjugés, il y a en effet des parasites qui viennent modifier notre message. Nos tics, nos gestes involontaires (provoqués par la nervosité ou autres) et

notre langage non verbal font également obstacle. Autrement dit, chacun perçoit différemment la situation parce que chacun l'évalue à partir de son propre point de vue, à partir de son bout de la lorgnette, à partir de son expérience et de son identité propre.

Il faut comprendre que la perception est la clé des communications et percevoir, c'est évaluer, c'est interpréter. En effet, la perception est influencée par le besoin, la mémoire et l'expérience, les préjugés, l'affectivité, l'association, les sens, etc. Pour réduire les distorsions et conséquemment améliorer nos capacités à communiquer, il faut développer de meilleures antennes, apprendre à maîtriser la rétroaction et surtout, devenir un adepte de l'écoute dynamique. Je définis celle-ci comme étant une écoute très attentive des propos de l'autre, dans lesquels nous puiserons pour relancer, poursuivre, bâtir la conversation.

Très rapidement, nous parvenons à développer une écoute dynamique. Nous apprenons à décoder les «ondes» transmises par notre ou nos interlocuteurs au fur et à mesure de nos échanges et à nous en inspirer pour mieux préparer notre prochaine intervention. Éventuellement, nous saurons même lire sur le visage de nos interlocuteurs le résultat de notre effort. Si notre communication a été efficace, tant mieux! Sinon, il nous faut recommencer l'explication ou apporter des précisions.

De fait, ceci m'amène à partager avec vous deux importants secrets des communications:

1. *Lorsque l'on parle à quelqu'un ou à un groupe de personnes, 100% de la responsabilité de la communication repose sur les épaules de l'émetteur et donc, sur les nôtres.* Lorsque je m'exprime en public, qu'il s'agisse d'une conférence, d'une réunion ou simplement en tête-à-tête avec quelqu'un, c'est à moi de m'assurer que les gens comprennent ce que je dis et que le lien de communication demeure ouvert. Quand je m'exprime devant un groupe, bien que je donne l'impression de faire un monologue, tel n'est pas le cas. Par leur attitude, leurs réactions à mes propos, leurs hochements de tête, la prise d'une note occasionnelle, je vois bien que chacun des membres de l'auditoire suit ma démonstration. Si je perds le

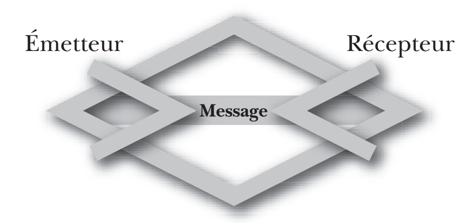
contact, c'est à moi de le rétablir. À cet égard, un de mes bons amis a développé un truc infaillible : s'il réalise que son auditoire commence à s'assoupir, il va généralement demander à un monsieur ou à une dame de la première rangée ce qu'il ou elle pense de ses propos. Évidemment, la personne se réveille. De fait, tous les membres de l'auditoire se réveillent de crainte d'être visés par la prochaine question.

2. *Quand on parle à une personne ou à un groupe de personnes, c'est qu'on veut provoquer un changement d'attitude ou de comportement.* Ce n'est pas pour se faire plaisir à soi-même qu'on parle en public. Parce que, si tel est le cas, transmettez-vous des courriels, chantez sous votre douche ou laissez-vous des messages dans votre boîte vocale ! Si nous établissons un contact avec d'autres personnes, c'est pour provoquer un changement soit de comportement, soit d'attitude. Nous voulons convaincre les gens de faire ou de ne pas faire telle ou telle chose, de penser ou de ne pas penser telle ou telle chose. Nous voulons leur faire connaître ou savoir telle chose qu'ils ne savaient pas déjà. Voilà pourquoi on communique.

Ce qui m'amène à vous faire découvrir, si ce n'est déjà fait, que l'élément le plus important, entre l'émetteur, le message et le récepteur, est le dernier des trois. En effet, puisque toute la responsabilité de la communication repose sur nos épaules, nous devons articuler notre message en fonction de l'auditoire. Nous pouvons dire exactement la même chose à une classe d'enfants de 8 ans, à une confrérie d'ingénieurs en congrès et à un groupe de personnes âgées. Simplement, nous ne le dirons pas de la même façon ni avec les mêmes mots. Vous ne parlez pas à votre conjoint de la même manière que vous parlez à votre patron ! Du moins, je l'espère…

Par conséquent, bien que nous nous accordions généralement une certaine importance et même une importance certaine dans la communication, bien que nous soyons souvent obnubilés par ce que nous voulons dire, il est encore plus important de coder notre message en fonction de notre auditoire du moment. C'est pourquoi, des trois éléments de la communication évoqués précédemment, soit l'émetteur, le message et le récepteur, c'est ce dernier qui prime.

Cette règle nous oblige à bien connaître notre public avant même d'ouvrir la bouche. De fait, cette règle est tellement importante que la première question à se poser avant de prendre la parole devant une personne ou un groupe n'est pas : « Qu'est-ce que je leur dirais bien ? », ce qui préoccupe la majorité des gens, mais plutôt : « Comment devrais-je leur dire ce que j'ai à dire pour m'assurer qu'ils comprennent ce que je veux qu'ils comprennent ? »



L'illustration qui précède nous aide à mieux comprendre que la communication n'est pas un processus linéaire, qui va de l'émetteur vers le récepteur, mais bien un processus circulaire en ce que le message transmis doit nous revenir si nous voulons nous assurer que les gens l'ont bien compris. Sinon, il nous faut recommencer l'exercice jusqu'à ce qu'on ait la certitude que notre interlocuteur nous suit bien. Que fait-on avec les enfants pour s'assurer qu'ils nous ont bien compris ? Vous avez compris : on répète.

Ça semble déjà compliqué, mais nous ne sommes pas encore au bout de nos peines. Voyez pourquoi : imaginons que nous nous rendons en groupe au dîner de la Chambre de commerce locale. Le conférencier du jour est connu et respecté dans notre milieu et nous avons bien hâte d'entendre son propos. Nous sommes donc attablés, discutant de choses et d'autres avec nos voisins de table, lorsque le présentateur vient interrompre le flot des conversations.

Dès que notre conférencier monte sur l'estrade, nous l'applaudissons chaleureusement pour lui signifier notre plaisir de le recevoir. Les premiers moments sont cruciaux puisqu'il s'agit du premier contact visuel, à partir duquel nous nous faisons déjà une opinion sur l'orateur. Fort attentifs pendant les premières minutes, nous

sommes soudain distraits par la pensée d'un coup de téléphone à donner sans faute dès notre retour au bureau. Nous prenons une note à cet effet et revenons au sujet du jour.

Au bout d'un certain temps, hypnotisé par le ton de sa voix, nous nous laissons envahir par une pensée agréable qui surgit soudain. Un long week-end s'en vient, pour lequel nous avons échafaudé tout un programme. Un éclat de rire dans la salle nous ramène à la conférence, dont nous nous éloignerons régulièrement ainsi, par vagues successives, pour y revenir ensuite. Finalement, notre conférencier annonce sa conclusion. Tout le monde se réveille à temps pour entendre ses derniers mots et l'applaudir à tout rompre pour sa brillante envolée.

C'est généralement à ce moment que votre voisin de table vous demande ce que vous retenez de l'exposé et ce que vous en pensez. Après un moment de réflexion intense, vous vous rattachez à l'une ou l'autre bribe retenue, assurant votre interlocuteur que… vous avez aimé le style posé et rassurant du conférencier. Ce dernier vient tout juste de terminer et ce qui vous reste n'est qu'un souvenir vague, confus des éléments de sa présentation. Et pourtant, vous aviez tellement hâte de l'entendre…

Savez-vous pourquoi? Une statistique à cet égard est assez révélatrice. Elle démontre assez bien que ce n'est pas uniquement le contenu qui compte lorsque nous parlons en public. En fait, des études menées sur la question ont démontré que lorsque nous nous exprimons, le contenu compte pour 7% de la communication. Le contenant, c'est-à-dire la voix, la diction, le débit, le rythme, les supports visuels, l'habillement, le décor, l'environnement, etc., compte pour 38% de la communication. Le reste, 55%, est constitué du non-verbal. Autrement dit, de façon globale, 93% de la communication repose sur autre chose que les mots prononcés.

Si le contenu ne compte que pour 7%, cela ne veut pas dire qu'il n'est pas important, bien au contraire. Cette statistique nous fait réaliser combien il est essentiel de choisir avec soin les mots appropriés pour dire efficacement ce que nous voulons exprimer à une personne ou à un groupe en particulier. Cependant, il est important de comprendre que notre auditoire est influencé et parfois distrait

par notre attitude générale, par la façon dont nous sommes habillés, par nos mimiques, notre regard et nos gestes.

Vous avez sans doute vécu l'expérience et savez qu'après une conférence ou une intervention en public de toute nature, ce que vous retenez de la communication pourtant toute récente est une impression générale indistincte que vous partagez brièvement avec les autres convives, avant de passer rapidement à autre chose. Bientôt, vous vous rappellerez vaguement avoir vécu un moment agréable ou déplaisant, selon le cas. Sur 30 minutes d'exposé, vous n'allez retenir que deux ou trois points saillants du contenu, alors que, par ailleurs, vous répondrez avec facilité à des questions telles que: «Le conférencier vous a-t-il plu?»; «L'avez-vous cru?»; «Lui feriez-vous confiance?»; «L'avez-vous trouvé en forme?», et autres questions de même nature.

Ne vous sentez pas coupable! Il est même mathématiquement et physiologiquement facile d'expliquer pourquoi notre esprit vagabonde pendant que nous nous efforçons d'écouter l'orateur. Nous verrons plus loin qu'un débit normal est de 140 à 160 mots à la minute. Toutefois, le cerveau humain est ainsi fait que nous pourrions comprendre quelqu'un qui nous parlerait avec un débit pouvant atteindre 700 mots à la minute. Comme il y a un écart important entre ces deux nombres, il n'est pas surprenant qu'en plus d'écouter la personne qui nous parle, notre cerveau ait toute la latitude voulue pour que nous nous attardions à n'importe quoi sauf au contenu de la présentation.

Ou bien nous nous égarerons sur mille questions reliées directement à la situation présente (habillement, allure, décor, cravate, longueur de la jupe, bijoux, coiffure, gens dans la salle, etc.) ou bien nous serons distraits par des préoccupations personnelles, étrangères à la situation présente (téléphone oublié, course à faire, rendez-vous à venir, etc.).

Nous sommes tous victimes de ce type de situation. J'ai tellement vu d'orateurs, que je secondais dans la préparation de leur conférence, prendre un temps fou pour déplacer les paragraphes à l'intérieur du texte, changer un mot, vantant les mérites de tel ou tel synonyme, et voyez ce que l'auditoire fait des synonymes… Nous ne

sommes pas en train de rédiger un contrat de vente ou une convention collective que diable! Changer l'ordre des paragraphes parait bien inutile lorsque nous comprenons que de tels détails échappent totalement à un auditoire moyennement attentif et que, de toutes façons, il ne gardera bientôt qu'un vague souvenir de notre performance.

Retenons qu'en tant qu'émetteur, nous avons l'entière responsabilité de nous assurer que la communication passe. Il faut répéter notre message tant et aussi longtemps que nous n'avons pas la certitude que les gens l'ont compris. En terminant ce chapitre, réfléchissez un moment sur les vertus de la répétition, pierre angulaire de l'enseignement. En publicité, on en dit ceci :

La 1re fois qu'une personne regarde une publicité, elle ne la voit pas.

La 2e fois, elle ne la remarque pas.

La 3e fois, elle est consciente de son existence.

La 4e fois, elle se rappelle vaguement l'avoir déjà vue.

La 5e fois, elle la lit.

La 6e fois, elle lève le nez à sa vue.

La 7e fois, elle la lit complètement et se dit : «Bon sang!»

La 8e fois, elle dit : «Encore cette sacrée annonce!»

La 9e fois, elle se demande si ce que vous offrez donne quelque chose.

La 10e fois, elle demande à son voisin s'il a essayé ce produit.

La 11e fois, elle se demande comment son annonceur la rentabilise.

La 12e fois, elle croit que ce doit être un bon produit.

La 13e fois, elle croit qu'elle vaut peut-être quelque chose.

La 14e fois, elle se souvient d'avoir déjà voulu un tel produit, il y a longtemps.

La l5e fois, elle se tourmente car elle ne peut pas se permettre d'acheter ce produit.

La 16e fois, elle croit qu'elle achètera ce produit un jour.

La 17e fois, elle s'écrit une note pour ne pas oublier d'acheter ce produit.

La 18e fois, elle se plaint de son manque d'argent.

La 19e fois, elle se plaint encore de son manque d'argent.

La 20e fois qu'elle voit l'annonce, elle achète le produit offert.

Si vous croyez que cette énumération est le fait d'un théoricien moderne du marketing et de la publicité, détrompez-vous. Cette liste a été rédigée par un certain Thomas Smith à Londres en 1885 et elle est encore empreinte de vérité aujourd'hui.

CHAPITRE 2

Trois règles de trois

Si ce n'est pas encore fait, je prévois qu'au gré des pages qui viennent, nous deviendrons des amis. C'est dans cet esprit que j'ai rédigé ce guide pratique de la parole en public, car c'est auprès d'un ami qu'on revient chercher du soutien. Permettez-moi donc de commencer par une confidence. Si j'ai choisi d'étudier le droit un jour, c'est que j'avais des difficultés en mathématiques. Et je ne suis assurément pas le seul à avoir choisi la profession juridique pour cette raison – bien que plusieurs disciples de Thémis sachent aussi manier allègrement plusieurs colonnes de chiffres à la fois, notamment leurs honoraires.

Quoi qu'il en soit, même si mes compétences en mathématiques laissent à désirer, j'ai toujours tenté de résumer l'approche théorique de la parole en public à partir de trois grandes règles de trois. La première veut que lorsque nous communiquons, nous sommes perçus, vus et entendus. La deuxième stipule que la séquence dans laquelle nous devrions nous exprimer est celle-ci: «vous, je et nous». Et, selon la troisième règle, il ne faut jamais perdre de vue que notre objectif est d'informer, de convaincre mais aussi d'émouvoir notre interlocuteur. Reprenons tout cela en détail.

La première règle de trois: nous sommes perçus, vus et entendus

Que ce soit devant une seule personne ou une foule, lors d'un entretien, d'une conférence ou d'une interview avec les médias, lorsque nous nous exprimons, nous sommes perçus, vus et entendus. C'est d'abord à partir de cette réalité que notre public perçoit notre message. Plusieurs études démontrent qu'il faut très peu de temps pour se faire une idée sur une personne: sept ou huit secondes

seraient suffisantes ! Le reste du temps sert à confirmer ou infirmer cette première impression.

Nous sommes perçus

Au chapitre précédent, nous parlions de perception et de non-dit. Je vous invite à le relire si des zones grises persistent dans votre compréhension de ce phénomène. Il est essentiel de bien le posséder pour améliorer votre performance de communicateur.

J'aimerais également y ajouter ce dicton : « *Ce que vous êtes crie si fort que je n'entends pas ce que vous dites.* » Le corps est terriblement bavard. Dans un discours, il y a beaucoup plus que le texte, avons-nous dit. Plusieurs ouvrages traitent du langage non verbal et je vous y réfère car je n'ai pas l'intention d'en faire le thème central de mon propos.

Toutefois, en raison de son importance, le sujet mérite que nous nous y arrêtions un peu. Nous pouvons définir le non-dit comme étant ce que notre physionomie, nos gestes, notre regard, notre posture, notre attitude révèlent de nous, souvent même à notre insu. Autrement dit, c'est toute l'information transmise à notre ou nos interlocuteurs sans la dire et souvent… sans même le vouloir. De fait, après votre intervention en public, les gens qui vous ont vu et entendu conserveront, au fil du temps, un souvenir de plus en plus vague de ce que vous avez dit, mais garderont très vivante une impression favorable ou non de votre performance.

Qu'il s'agisse de nos mouvements, de l'inflexion de notre voix, de la position de notre corps, de la hauteur de notre regard, de notre attitude, de notre sourire ou même de notre toucher, tout dans notre corps peut trahir nos pensées, même secrètes. Par exemple, un menton levé donne l'impression d'une personne qui est ou se croit supérieure aux autres. Les bras croisés se lisent comme un bon indice de défiance ou de fermeture. Le buste en retrait suggère la méfiance ou la désapprobation. Sourire les dents serrées dénote de l'agressivité. Au contraire, un sourire ouvert révèle une personne contente, heureuse ou désireuse d'aider à améliorer notre niveau de confiance. Cligner des paupières fréquemment est parfois révélateur de mensonges et de duplicité.

Notre façon de bouger en dit également très long. Il faut éviter les gestes brusques, nerveux, inutiles, répétitifs. Il est préférable de faire des gestes lents, calmes, pour un message de puissance et d'assurance. Faites l'expérience de regarder votre bulletin de nouvelles préféré à la télévision en coupant le son. Je vous assure que, même sans entendre les paroles du lecteur, vous arriverez à comprendre une bonne partie de ce qu'il dit simplement avec les images, la réaction du présentateur, des journalistes, des personnes interviewées.

Le non-dit offre des indices importants à une extrémité comme à l'autre du processus de communication. En tant qu'émetteur, si nos gestes ne sont pas en accord avec nos paroles, le message ne passera tout simplement pas. Le non-dit permet en effet de décoder les impressions et les sentiments de la personne qui parle. D'autre part, le non-dit est très éloquent pour un orateur habile à lire les réactions de son auditoire. Il s'agit d'un outil indispensable pour ajuster le discours en fonction des réactions de la salle.

De fait, il faut concilier gestes et paroles pour rendre le message plus convaincant. Voici donc deux conseils, pour améliorer la perception qu'on aura de vous.

D'abord, *faites de votre corps le reflet de ce que vous exprimez*. Qu'on le veuille ou non, la communication en public est un peu théâtrale. Nous ne pouvons défendre une position alors que notre langage corporel affirme le contraire. Je me souviendrai toujours de ce président d'une importante compagnie d'assurances venu chez nous pratiquer son discours en vue de l'assemblée prochaine des actionnaires de sa firme. Un discours épatant, rempli de promesses, qui allait faire une différence importante dans le cours des affaires de la compagnie. Hélas, il était livré sans âme, sans voix presque, dans une position quasi immobile. Bougez, ma foi! Je comprends qu'il y ait une marge entre gesticuler sans arrêt et rester immobile comme la femme de Loth, mais il est nécessaire de savoir mettre en relief un passage important du discours à l'aide d'un geste approprié posé au moment opportun.

D'autre part, *dégagez une impression d'énergie*. Nous sommes naturellement portés vers les gens pleins d'assurance qui s'expriment

facilement et avec énergie. Cette attitude, devant un groupe, vous aidera à être perçu comme un leader. Rappelons que nous communiquons pour provoquer un changement d'attitude ou de comportement. Nous avons donc le désir de convaincre les gens de la justesse de nos propos, de notre position. Alors, comment persuader si nous ne donnons pas nous-mêmes l'impression d'être convaincus ? C'est impossible et notre auditoire réalisera rapidement la supercherie. Parlez avec sincérité, avec énergie, avec enthousiasme et ayez de l'expression. Votre message n'en sera que mieux porté et, conséquemment, mieux compris.

Nous sommes vus

Exception faite d'une conversation téléphonique ou d'une entrevue à la radio ou dans les journaux, notre premier pas vers un interlocuteur constitue notre premier contact. Pratiquant ce métier depuis plusieurs années, je pourrais vous donner des centaines d'exemples de personnes dont l'attitude exprime exactement l'inverse de leurs propos. Vous en avez sans doute vous-même plusieurs à l'esprit. En voici un. Nous avons tous un jour ou l'autre vécu la scène suivante : assis dans une salle, vous voyez le conférencier apparaître et s'asseoir à une table placée à l'avant pour livrer son exposé. On vous en a dit beaucoup de bien et vous avez hâte de l'entendre. Mais déjà, vous êtes un peu agacé par le fait que, devant vous, des participants vous masquent partiellement l'orateur qui n'a pas jugé utile de se lever.

La présentation commence, livrée d'une voix monocorde, le conférencier lisant son texte. Les phrases sont longues, complexes, remplies de mots incompréhensibles. L'orateur s'attarde sur ce qui vous semble des détails sans portée. Cinq minutes avant la fin de sa prestation, voilà qu'il avoue devoir sauter des portions importantes de sa présentation, faute de temps. Fouillant frénétiquement dans ses notes, il vous livre une conclusion complètement déconnectée de l'exposé. Je pourrais poursuivre la description, mais je suis certain que vous voyez le tableau.

Comment des gens, par ailleurs brillants, arrivent-ils à donner une présentation aussi soporifique et décousue ? Il y a plusieurs explications. D'abord culturelles. Par exemple, la plupart des baby-boomers se sont fait dire, étant jeunes, qu'il ne fallait pas parler, mais bien écouter « les grands »… Pas étonnant qu'ils apparaissent un peu gauches quand vient le temps de s'exprimer en public. Mais, évitons les caricatures, car chaque génération a ses problèmes !

Deuxièmement, nous manquons de confiance en nous et préférons nous fier à un texte préparé à l'avance. De cette manière, nos paroles auront été longuement mûries, pesées et mesurées, et il n'y aura pas de place pour les dérapages possibles comme lorsque nous devons improviser. Cependant, lorsque nous nous exprimons publiquement, notre tâche consiste à parler *avec* les gens et non pas *aux* gens. Encore moins à leur faire la lecture.

Par ailleurs, la raison la plus importante de notre comportement amorphe en tant qu'orateur vient sans doute du fait que lorsque nous étions étudiants, le type de présentation soporifique évoqué plus haut était exactement le modèle utilisé par la plupart de nos enseignants. Or, parmi ces derniers – je me plais à penser que les choses ont changé depuis –, plusieurs ne considéraient pas nécessairement l'art de l'expression orale comme faisant partie de leur plan de carrière. Et pourtant, il s'agit ici d'un talent à cultiver car essentiel quels que soient notre milieu, notre métier ou la région où nous habitons.

Parler en public, c'est faire valoir nos idées et nos arguments, persuader l'auditoire de la justesse de nos prétentions, le convaincre qu'il s'agit de la vérité, tout en étant intéressant et distrayant. Plusieurs orateurs oublient facilement le dernier élément de cette liste. Or, il est impossible de communiquer et de persuader sans être également un tant soi peu divertissant. Cet élément « spectacle » est, qu'on le veuille ou non, la seule façon de capter et de maintenir l'attention. De surcroît, notre auditoire est averti et exigeant. Il aura tendance à nous comparer, peut-être même avec l'animateur de l'émission de variétés vu au petit écran la veille.

Nous sommes entendus

Tout le monde a le souvenir de ce professeur à l'école qui parlait d'une voix terne et monocorde. Convenons qu'il ne s'agit pas de la recette idéale pour capter et retenir l'attention d'un auditoire. Voilà pourquoi la technique vocale, c'est-à-dire la voix, le rythme, le débit, le volume, etc., est si importante en matière de communication.

Eh oui! Nous sommes entendus. Et pour cause, puisque nous parlons aux autres. Vous avez choisi de parler en public? Alors, faites-le d'une voix ferme, forte et claire, et avec conviction.

Il faut que votre voix soit porteuse du sens de vos propos. Vous devez donc trouver la bonne intonation. Par exemple, si vous dites: «*Je suis très heureux d'être arrivé à bon port*», les mots «très heureux» doivent être appuyés. On doit sentir la joie dans votre voix, sentiment que vous accentuerez par l'inflexion appropriée. Vous ne pouvez pas dire cela d'une voix ennuyeuse.

En technique vocale, il importe de se concentrer sur le niveau inférieur de notre registre dès les premiers mots de notre allocution. Autrement dit, lancez votre exposé sur une tonalité plus basse. Ce ton est généralement celui avec lequel vous arriverez à parler le plus fort et avec le plus d'autorité. Ce conseil est particulièrement utile pour les femmes. Pauvres humains que nous sommes, lorsque nous devons parler en public, notre tonalité s'élève généralement avec notre niveau de stress. Comme les femmes parlent habituellement plus haut que les hommes, la voix devient souvent nasillarde et stridente chez certaines, ce qui n'est pas agréable à l'oreille.

Respirer profondément est essentiel pour contrôler le volume de la voix. Sans crier, parlez toujours comme si vous vous adressiez à la personne qui est assise à la dernière rangée de la salle et assurez-vous qu'elle vous entende bien. N'hésitez pas à le lui demander d'ailleurs.

«*Quand on se fait entendre, on parle toujours bien!*» disait Molière. Et si vous utilisez des graphiques ou des tableaux pour illustrer votre propos, rappelez-vous de toujours faire face à la salle pendant votre démonstration. Vous avez peut-être un bien joli dos,

mais c'est en regardant votre auditoire de face que vous arriverez à le convaincre.

La deuxième règle de trois : vous, je, nous

Dès les premières minutes de notre intervention, il est important de capter l'attention de notre auditoire et de nous positionner favorablement dans l'opinion de notre public. Comment y parvenir ? C'est facile !

Imaginez que vous vous appelez Marie ou Robert et que vous me rencontrez par hasard dans la rue. Je vous tends la main et vous dis : « *Bonjour ! Je vais très bien !* » Comment réagissez-vous ? Surpris sans doute, vous qui vous attendiez à ce que je vous demande comment vous alliez. En vous disant « *je vais bien* », j'ai perturbé l'ordre normal des choses.

Qu'est-ce qui a la plus grande importance à vos yeux ? Pour nous tous, en fait ! Le bonheur ? L'équilibre ? Une vie familiale agréable ? Réaliser nos rêves ? Avoir de l'argent ? Toutes ces réponses sont bonnes, mais ce n'est pas celle que je cherche.

Ce qui est le plus important pour chacun d'entre nous, croyez-moi, c'est nous-même ! Laissez-moi vous le prouver. Si je vous parle de vous, de vos talents, de votre belle personnalité, du brillant avenir qui vous est réservé, et tant que j'en parlerai, vous m'écouterez fort attentivement. Si je vous parle de vos voisins, bien qu'ils soient peut-être charmants, cela vous intéresse déjà moins. Mais si je recommence à vous parler de vous, voilà que vous portez à nouveau une attention maximale à mes paroles.

Morale : si nous parlons d'eux-mêmes aux gens, ou encore de ce qui les touche directement et de près, ils nous écouteront très attentivement et maintiendront ce niveau de concentration tant et aussi longtemps que nous leur parlerons de leur propre personne. Voilà le secret ! Chacun des membres de votre auditoire doit se sentir personnellement concerné par vos paroles et être convaincu qu'il en retirera personnellement un bénéfice. C'est à cette condition qu'il ou elle vous accordera toute son attention.

Pourtant, et nous l'avons tous entendu, l'écrasante majorité des orateurs et présentateurs commencent leur exposé en disant: «Je suis très heureux d'être ici aujourd'hui!» Nous l'espérons bien! Nous nous sommes déplacés pour l'entendre et nous avons peut-être même payé un droit d'entrée pour cela. C'est bien la moindre des choses que cette personne soit heureuse d'être là.

Voici une autre preuve. Imaginons-nous membre d'un jury de sélection, chargé de choisir une nouvelle personne pour s'occuper de la direction des ventes de notre entreprise. Le premier candidat arrivé nous dit: «Bonjour! Mon nom est Paul Thériault et je suis directeur des ventes depuis 10 ans». Pourquoi cette entrée en matière nous laisse-t-elle sur notre appétit? Et qu'aurait été notre réaction s'il nous avait dit: «Bonjour! Mon nom est Paul Thériault et, depuis 10 ans, je travaille avec des compagnies pour améliorer la performance du personnel de vente de manière à ce qu'ils concluent davantage d'affaires et améliorent le volume de ventes de la compagnie»?

C'est ce qu'il faut comprendre ici. En tant que membre d'un jury de sélection, nous voulons savoir en quoi le candidat ou la candidate interviewé peut nous aider à atteindre nos objectifs. Faites-en autant lorsque vous vous exprimez devant un auditoire. Offrez une solution à un de leurs problèmes. Proposez une nouvelle façon de penser ou d'agir qui leur sera plus profitable. Donnez-leur la chance d'apprendre quelque chose de nouveau.

Voilà pourquoi, lorsque nous nous exprimons devant un public, quel que soit ce public et le nombre de personnes qui le compose, la séquence d'intervention devrait être la suivante: *vous – je – nous*. C'est ce que j'expliquais à un député qui m'avouait, penaud, ses difficultés à improviser et le trac fou qu'il ressentait s'il devait prendre la parole sans texte devant un groupe et sans avoir pu se préparer. Il est bien évident que tout personnage public qui assiste à une réunion ou à une assemblée se fera invariablement demander: «Monsieur le député, vous allez bien nous dire quelques mots?!...» Voici le secret que j'ai révélé à ce député.

D'entrée de jeu, adressez-vous précisément et directement à votre auditoire, celui qui est devant vous. Trop souvent, on fait la même présentation, peu importe le public. J'ai toujours été étonné

de constater que certains orateurs se présentent devant leur auditoire et ne savent absolument pas à qui ils parlent. Peut-être estiment-ils que leur message est si important que tout le monde veut l'entendre ?... On ne pourrait être plus dans l'erreur ! Votre auditoire doit sentir que votre exposé a été préparé spécialement pour lui. Les gens se sentiront alors davantage concernés par vos propos et vous suivront beaucoup plus facilement.

Revenons à mon député et voyons comment ce conseil peut s'appliquer à lui. Imaginons qu'il doive prendre la parole devant un groupe de retraités. Il doit d'abord se rappeler que des trois éléments de notre modèle de communication, le récepteur est le plus important. Il se demandera donc devant qui il doit prendre la parole.

Dans ce cas-ci, il s'agit de gens plus âgés habitant sa circonscription électorale et qui ont vraisemblablement voté pour lui, sinon ils ne se trouveraient pas à cette assemblée. Ce sont les pères et mères des développeurs actuels de la région, gens impliqués dans leur milieu qui ont des enfants qui fréquentent l'école, jouent dans les rues et ont besoin de sécurité, etc.

Fort de ces renseignements, mon député s'élance en leur disant : « Vous qui êtes les bâtisseurs de ce coin de pays ; vous qui avez contribué à faire de nous ce que nous sommes aujourd'hui ; vous qui avez des enfants et peut-être des petits-enfants qui aspirent à un avenir meilleur, je vous remercie de m'inviter à prendre la parole devant vous... » L'attention de l'auditoire est immédiatement captée par les propos de notre orateur parce que les participants ont vraiment l'impression qu'il s'adresse à eux.

Faites ensuite votre exposé et développez-le. C'est vous qui parlez, soit en votre nom personnel, soit au nom de votre organisation. C'est le moment propice pour faire passer votre message ou livrer les éléments clés de votre présentation, en prenant soin d'en modifier des passages en fonction du public auquel vous vous adressez. C'est donc ici que mon député rappelle ses principales réalisations dans la circonscription et remercie les gens de l'avoir appuyé. Grâce à vous, leur dit-il, j'ai pu réaliser tel ou tel autre projet, gagner tel ou tel autre combat.

Nous l'avons vu plus haut, si nous communiquons, c'est pour provoquer un changement d'attitude, de comportement. Vous voulez donc que votre présentation soit porteuse, débouche sur une action, obtienne l'adhésion de votre auditoire à votre message. Vous devez donc conclure en proposant l'implication des deux parties. « Les élections approchent à grand pas, dirait mon député, et voilà pourquoi j'ai toujours besoin de votre appui. Ensemble, nous avons réalisé de grandes choses et je veux pouvoir compter sur vos votes pour continuer à défendre vos intérêts… » Imitez-le en proposant à votre auditoire une action concrète qui découle naturellement de la présentation que vous venez de faire.

La troisième règle de trois : informer, convaincre, émouvoir

Informer

Je n'aurai pas besoin de m'attarder longtemps sur le premier élément de cette troisième équation. Il est bien certain qu'en communiquant, nous livrons une foule de renseignements à nos interlocuteurs, souvent même à notre insu comme nous l'avons vu. Nous leur disons des tas de choses, leur transmettons beaucoup d'informations, consciemment ou non, volontairement ou non.

Convaincre

Croyez-vous vraiment que votre discours vaut le temps que vous utilisez, multiplié par le nombre de personnes présentes dans la salle ? Si vous prenez tout ce temps, par ailleurs si précieux pour ces gens, ne croyez-vous pas que ce serait une bonne idée de l'employer à les enrichir par votre exposé ?

Informez, soit ! Mais, soyez aussi communicatif. Soyez animé par votre sujet. Qu'il soit votre passion, une passion que vous comptez bien transmettre aux membres de votre auditoire. Plus vous serez convaincu de pouvoir persuader les gens du bien-fondé de vos propos, plus vous arriverez à les convaincre. « La véritable éloquence se moque de l'éloquence. » Cette fameuse phrase de Pascal signifie simplement que la connaissance de toutes les règles de l'art de

parler en public ne sert à rien sans la conviction intime et passionnée de la légitimité, de l'utilité de votre propos.

Par votre passion et votre conviction profonde, donnez à votre auditoire le goût de l'action. Donnez-lui envie de s'impliquer. Transmettez-lui le goût de mettre en application les conseils que vous lui donnez en lui offrant des solutions gagnantes. Donnez-lui envie de mieux s'informer avant de faire un geste ou d'utiliser vos services et produits plutôt que ceux du concurrent. Vous et votre auditoire sortirez enrichis de l'expérience. Mais, encore une fois, pour convaincre votre auditoire, il faut d'abord que vous soyez convaincu.

Pourquoi communiquer ? Nous l'avons dit : pour provoquer un changement d'habitude ou de comportement. C'est que, dorénavant, nous voulons que notre interlocuteur pense ceci qu'il ne pensait pas avant. Fasse ceci qu'il ne faisait pas avant. Sache ceci qu'il ne savait pas avant, dans le but de modifier attitude ou comportement. Autrement dit, nous désirons convaincre. Pour y parvenir, explorons quatre avenues possibles.

L'autorité

On peut d'abord l'imposer, pour peu que nous disposions de cette latitude. Si une loi, un règlement ou notre position hiérarchique supérieure par rapport à nos interlocuteurs nous donnent cet avantage, notre travail de conviction en sera facilité d'autant.

La séduction

On peut d'autre part séduire notre ou nos interlocuteurs mais là, il s'agit d'un talent qui n'est pas donné à tout le monde, convenons-en. Mais, pour celles et ceux en possession de ce talent, qui procède de plusieurs qualités, il est étonnant de voir avec quelle facilité ils arrivent à faire des autres à peu près ce qu'ils veulent.

La persuasion

Troisièmement, on peut argumenter de telle manière qu'on arrivera à persuader notre ou nos interlocuteurs d'adopter telle attitude ou

tel comportement. Ceux qui ont étudié la question de la persuasion s'entendent pour dire qu'il y a cinq façons différentes de convaincre.

D'abord, on peut travailler à *faire émerger chez notre interlocuteur l'argument déterminant*. Il balance peut-être entre deux ou plusieurs avenues qui guideront son choix. Notre mission est de lui présenter un argument déterminant, qu'il porte probablement en lui, et auquel nous devrons sa décision finale.

On peut aussi aider notre interlocuteur à *découvrir toutes les conséquences de son choix*. Peut-être que la tendance que prend son orientation est provisoire et repose sur une analyse sommaire de la situation ? Un examen plus approfondi pourrait-il modifier sa décision ?

Une autre façon de persuader est de *forcer le choix*. Souvent, même s'il est persuadé de la justesse de nos arguments, des éléments extérieurs l'amènent à tergiverser. Il faut donc trouver et faire valoir ce qui forcera son choix, idéalement dans le sens que nous proposons.

Par ailleurs, les spécialistes avancent que *forcer notre interlocuteur à admettre la réalité, notre réalité*, est un autre excellent moyen de l'amener à se décider et de le persuader à agir.

Enfin, dernière possibilité de convaincre mais non la moindre, avouons que *l'ajout dans la balance d'une information signifiante* (peut-être occultée jusque-là, pour toutes sortes de raisons) risque de faire pencher la décision dans le sens de nos prétentions.

La manipulation

La quatrième façon de convaincre notre ou nos interlocuteurs de modifier leur attitude ou leur comportement est, de fait, une action qu'on a d'emblée tendance à vouloir écarter parce que ça ne fait pas très chic, mais que nous pratiquons quand même depuis notre plus tendre enfance. Je veux parler ici de la manipulation. Ça y est, le gros mot est lâché. J'en vois déjà qui prennent du recul.

Ne jouons pas les pharisiens et reconnaissons qu'il nous arrive à tous de manipuler les gens. Nous le faisons ou le subissons tous

les jours. Manipuler les gens, c'est les amener à croire que la décision d'agir dans un sens ou dans l'autre est venue d'eux-mêmes et qu'elle est librement consentie. Une fois la décision prise, les gens y adhérent quoi qu'il arrive, même s'ils admettent qu'ils ont pu être déjoués par un stratagème.

La manipulation s'exerce par le truchement de diverses méthodes. La première est dite de *l'escalade d'engagement*. Une fois que nous avons consenti à une action peu engageante, l'argumenteur peut nous amener à franchir une autre étape qui l'est davantage. Par exemple, nous réagirons sans doute froidement à quelqu'un qui nous aborde dans la rue en nous demandant de l'argent. La chose est tout autre si on se fait aborder par quelqu'un qui commence par demander l'heure, que nous donnerons aisément, pour ensuite demander de l'argent. Il est prouvé que le taux de réussite de notre quémandeur est de loin supérieur dans la seconde approche.

On présente la seconde technique comme étant celle de *la dépense gâchée*. Nous avons tendance à conserver encore plus longtemps notre vieille voiture pour laquelle nous avons payé tant de réparations, sachant très bien que nous aurions dû la changer depuis longtemps. Mais comme nous avons tellement investi… *Le piège obscur*, une autre technique de manipulation, s'inspire également de cette réalité. La guerre du Viêt-Nam en est un bel exemple, alors que les États-Unis refusaient de jeter l'éponge parce qu'ils avaient tellement investi dans cette guerre, même s'ils savaient que la victoire leur échappait. La technique de *l'étiquetage* est une autre approche très efficace de manipulation, alors qu'on sollicite notre adhésion à tel produit ou telle action parce que nous appartenons à tel ou tel autre groupe qui lui… choisit justement l'option que vous devez choisir.

Et que dire de ce merveilleux stratagème du manipulateur qui nous poussera à *rejeter telle option parce qu'elle est démesurée pour nous en faire choisir une autre, plus raisonnable*, qu'il avait prévue, dès le départ, nous faire choisir. La technique du «*Et ce n'est pas tout…*», utilisée couramment dans les info publicités, est une autre forme de manipulation très efficace. En achetant ceci, vous obtenez également tel ou tel article tout à fait gratuitement. Mais ce n'est pas

tout car… Soyons-en conscients : combien d'autres trucs de manipulation subissons-nous encore ou pratiquons-nous chaque jour dans le but de convaincre ?

En terminant, rappelez-vous la théorie de la ficelle qu'utilisait le président américain Eisenhower pour parler de l'art de la persuasion. Cet homme était reconnu comme un conciliateur hors pair, qui savait rapprocher les personnalités antagonistes à des années-lumière de distance. Il affirmait sans détour que si on tire délicatement dessus, la ficelle vient sans résistance. Et que si on la pousse, elle se tasse et s'empile.

Émouvoir

Parlons enfin de l'émotion. Si nous étions tous des ordinateurs, nous nous parlerions avec des « 1 » et des « 0 ». Les ordinateurs se parlent en mode binaire et se comprennent très bien. Mais voilà, nous ne sommes pas des ordinateurs. Nous sommes des êtres humains et nous devons faire vibrer la fibre humaine dans chacun des membres de notre auditoire si nous voulons vraiment les rejoindre. L'émotion est d'ailleurs le meilleur outil que l'on connaisse pour inciter les gens à passer l'action.

Nous avons sans doute tous à l'esprit cet orateur, ce politicien, cet ingénieur qui nous livre son message d'une manière cérébrale et désincarnée. Pareil discours est, bien sûr, un exercice intellectuel intéressant. Mais il est rare qu'à la fin d'un tel exposé nous nous sentions soulevés par l'enthousiasme et favorablement disposés à l'action.

L'utilisation répétée des mêmes vieux clichés ne soulève plus les foules. Vous devez apprendre à employer des mots qui suscitent les émotions si vous voulez améliorer l'impact de votre message. Pour convaincre et provoquer un changement d'attitude ou de comportement, il y a plusieurs émotions que vous pouvez susciter chez votre auditoire, simplement par le choix des mots que vous utilisez.

La joie, la colère, la tristesse, l'engagement et la nostalgie ne sont que quelques-uns de ces thèmes qui suscitent l'émotion en nous par leur seule évocation. Il vous sera d'autant plus facile de choisir les

mots appropriés pour encourager les émotions désirées que vous aurez préalablement pris soin de bien connaître votre auditoire et d'apprendre ce qui le fait vibrer.

Si, par exemple, en tant que président d'une importante compagnie d'assurances, vous nous affirmez que la vôtre est la meilleure au monde, nous avons le choix de vous croire ou non. Mais si, pour nous convaincre, vous nous parlez du dévouement de vos employés et nous racontez l'histoire de cet agent qui a, un jour, porté secours à l'un de vos assurés vraiment dans le besoin, vous provoquerez alors chez nous le sentiment que votre compagnie est unique.

Une autre façon d'émouvoir est de poser des questions qui éveillent les sentiments des personnes qui composent votre auditoire. Des remarques et questions du genre: «Lorsque vous étiez jeune et que votre mère…?» Ou bien: «Comment avez-vous réagi lorsque vous avez réalisé que vous étiez amoureux pour la première fois…?» Ou encore: «Parmi vous, quels sont ceux qui ont déjà pratiqué un sport d'équipe?» Je suis convaincu que déjà, à leur simple lecture, l'une ou l'autre de ces phrases vous invite à rêvasser et ramène les émotions que ces souvenirs évoquent.

Ne vous efforcez pas d'inspirer votre auditoire; soyez vous-même inspiré. Ne vous efforcez pas de convaincre votre auditoire; soyez vous-même convaincu. Faites montre d'un intérêt sincère. Enfin, ne vous débattez pas pour démontrer comment ce que vous dites est passionnant. Ayez vous-même l'air passionné par ce que vous dites, le reste en découlera.

CHAPITRE 3

Préparer son intervention

Comment préparer une bonne présentation ? Une combinaison d'éléments y contribue : nous devrons d'abord commencer tôt à colliger le contenu informatif dont l'auditeur a besoin, après avoir fait des démarches pour le connaître davantage. Rappelons-nous que la question n'est pas tellement de savoir quoi lui dire, mais bien comment lui dire pour s'assurer qu'il comprend bien notre message.

Puis, il sera nécessaire d'établir une structure logique (commencement, milieu, fin) compréhensible. Ensuite, un bon enrobage sera indispensable. Autrement dit, nous aurons besoin d'une présentation bien ficelée et bien soutenue dans la construction du discours. Enfin, nous aurons besoin d'un orateur habile aussi bien qu'éloquent car on retiendra plus facilement une présentation bien faite qu'un rapport lu.

Ayant abordé certains sujets en conférence des centaines de fois, j'en connais le contenu par cœur. Je sais quels effets utiliser à quel moment pour provoquer telle ou telle émotion. Je devine chacune des réactions du public. Cependant, je me sens malgré tout chaque fois obligé de revoir mes notes et de me remettre en mémoire chacune des étapes du discours avant de le prononcer. Je me sens dépourvu si je ne le fais pas.

En tant qu'orateur, vous avez un devoir de compétence vis-à-vis de votre auditoire. Même si vous abordez un sujet que vous connaissez bien, assurez-vous de bien vous préparer, une fois de plus. Mettez-y suffisamment de temps et exercez-vous jusqu'à ce que vous maîtrisiez la façon de le transmettre.

Ne tenez pas pour acquis que vous connaissez suffisamment votre laïus pour vous éviter d'avoir à le réviser une fois encore avant de vous exprimer en public. Ne considérez pas que l'auditoire

particulier auquel vous vous adressez cette fois-ci, réagira exactement comme le précédent. Ne commettez pas l'erreur de croire que vous n'aurez pas de spectateur hostile dans l'auditoire, quelqu'un qui vous posera une question pour vous piéger à la fin de votre exposé.

Il y a généralement quatre types de participants dans un auditoire : les visuels, les auditifs, les cérébraux et les sensitifs. Personne n'est d'un seul type exclusivement et chacun est un peu des quatre à des degrés divers. Il est utile, cependant, d'être conscient de l'existence de ces catégories au moment de préparer son discours.

Les visuels apprennent et se souviennent par les images. Ils sont moins distraits que les autres par les bruits ambiants. Ils ont de la difficulté à se souvenir. Ils sont souvent ennuyés par de longs exposés et laisseront alors leurs pensées vagabonder. Ils aiment beaucoup qu'on utilise des mots comme « voyez », « regardez », « imaginez », parce que cela les invite à se faire une image dans leur pensée.

Les auditifs, quant à eux, sont facilement dérangés par les bruits ambiants. Les participants de ce type apprennent de ce qu'ils entendent : votre ton et vos qualités vocales seront donc importantes pour eux. Vous faciliterez leur compréhension si vous employez des mots tels que « écoutez », « entendez ».

Pour leur part, les cérébraux analysent tout et passent une bonne partie de leur temps dans leur tête, se parlant à eux-mêmes pendant votre présentation. Ils se souviennent facilement et apprennent en disséquant par étapes, procédures et séquences. Ils veulent s'assurer que votre présentation est logique et sans faille. Des mots tels que « pensez », « réfléchissez », « comprenez » et « décidez » ont une grande résonance dans leur esprit.

Les sensitifs, enfin, sont plus orientés vers les gens que ceux des trois catégories précédentes. Ils apprennent en agissant et en tirant l'expérience de leurs actions. Ils veulent une présentation avec laquelle ils se sentiront à l'aise, en harmonie. Des mots comme « sentez », « touchez », « expérimentez » et « concrètement » sont particulièrement importants pour eux.

Lorsque vous préparez votre communication, il peut être utile de savoir que 40% des gens sont considérés comme des visuels, environ 40% font partie des sensitifs et le reste, 20%, se distribue à peu près également entre les auditifs et les cérébraux.

Vous voici donc en train de préparer un tout nouvel exposé. D'abord, jusqu'à ce que vous soyez suffisamment habile pour faire autrement, je vous suggère d'écrire votre discours au long, pour le simplifier ensuite, et enfin, le résumer. Vous pourrez, par la suite, diviser votre exposé en idées ou passages distincts et préparer des notes pour vous appuyer en cours de présentation. Cela étant dit, le seul fait de commencer à vous préparer tôt ne suffit pas pour vous garantir le succès escompté. Il faut aussi savoir comment se préparer.

Le contenu

Savoir comment se préparer peut paraître évident, mais nous avons tous un jour eu l'occasion d'entendre un orateur qui avait l'air d'être complètement à côté de son texte. Il se peut qu'il ait été perturbé par un événement extérieur qui l'a empêché de bien s'exécuter. Il est possible que ce soit ce public particulier qui l'ait paralysé. Il est aussi fort probable qu'il n'ait pas été suffisamment bien préparé, connaissait peu ou pas son sujet. Pour donner une prestation de qualité, la moindre des politesses envers notre auditoire est d'être bien préparé. Parler en public n'est pas un droit : c'est un privilège. Montrons-nous-en dignes.

Le texte que vous allez lire au cours de votre conférence a peut-être été écrit par un collègue ou un rédacteur corporatif et vous croyez qu'en le lisant deux ou trois fois au préalable, vous pourrez le présenter avec aplomb le moment venu. Rien n'est moins sûr. J'ai vu trop d'orateurs se croire suffisamment prêts sans l'être vraiment. Lorsque nous nous présentons en public, notre image personnelle et celle de notre organisation sont en jeu. Si vous avez accepté de paraître, c'est que vous vous sentiez à l'aise dans la situation et que vous possédiez bien le sujet. Démontrez-le, maintenant!

À qui je m'adresse?

Beaucoup trop de personnes négligent de s'adresser à l'auditoire spécifique auquel elles font face. Cela vous étonne? Combien connaissez-vous de personnes qui, ayant déjà préparé un modèle type de communication, se concentrent sur ce qu'elles ont à dire et font cet exposé indistinctement, quel que soit le type de public auquel elles ont affaire? Peut-être l'avez-vous fait vous-même.

Un discours bien préparé mais livré au mauvais auditoire équivaut à un mauvais discours devant le bon auditoire. Il est essentiel de bien connaître son public et de se préparer à lui donner une performance taillée sur mesure. Cette réalité vaut aussi bien pour une communication interpersonnelle que pour une présentation devant un groupe plus large ou pour une réponse donnée à un journaliste.

Pour apprendre à connaître son public, il y a un certain nombre de questions à se poser et de sujets sur lesquels il faut s'informer. En voici quelques-uns: s'enquérir de l'endroit et du contexte dans lequel vous devrez faire votre présentation, obtenir l'âge du groupe, le sexe des participants, leur niveau de scolarité, leur nationalité ou leur origine culturelle.

Il faut également connaître leur groupe d'appartenance, leur langue, leur nombre (combien seront-ils dans la salle?). Connaissent-ils le sujet abordé? Quelle est leur position à son égard? Quels sont leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes? Y aura-t-il des personnes importantes ou célèbres dans la salle? Quel est le dénominateur commun des participants? Quels sont leurs points de divergence?

Attention! Toutes ces questions sont interreliées. On ne peut donc traiter chaque réponse isolément. De plus, la réunion de ces informations ne vous permettra que d'élaborer des hypothèses, et non de parvenir à des certitudes. Ces hypothèses ne pourront être vérifiées que le jour de votre présentation si vous arrivez à l'avance. Ce n'est qu'à ce moment que vous pourrez faire des aménagements de dernière minute dans votre communication, pour vous assurer, le cas échéant, qu'elle corresponde bien à l'auditoire devant lequel vous vous produisez.

De quoi je parle ?

À moins d'une bonne jase avec un vieil ami, on ne communique pas simplement pour communiquer. Aucune quantité de mots, aussi considérable soit-elle, ne peut camoufler une carence d'idées. Il est essentiel de bien cerner le message à livrer et de l'adapter en fonction des réponses obtenues aux questions qui précèdent.

Un message, c'est exactement le contraire d'un élément d'information descriptif. En effet, le message est un élément d'information actif, qui dégage la signification essentielle de l'information transmise. Un message attire l'attention, suscite l'intérêt et provoque une réaction. Un message clair porte un maximum de faits et d'idées avec un minimum de mots.

Comment j'en parle ?

C'est une question importante et délicate. Là, plus qu'ailleurs, il faut adapter son discours en fonction du groupe auquel il est destiné, mais aussi en fonction du contexte et de l'objectif poursuivi par la démarche de communication. Pourquoi est-ce que je prends la parole ? Pour instruire, informer, intéresser, persuader, distraire, influencer ? Est-ce dans le cadre d'un congrès, d'un colloque, d'un cours de formation, d'un dîner d'affaires ? Le choix des mots, des adjectifs, des exemples prend ici tout son sens.

Rappelons-le : nous pouvons dire la même chose à des groupes fort différents. Seulement, nous n'en parlerons pas de la même façon. Nous ne pousserons pas à l'action un groupe d'enfants de 10 ans de la même manière qu'un groupe de vendeurs aguerris. Le message de motivation peut être le même, mais la façon de le livrer doit être adaptée à chaque groupe.

Le plan

Quant au plan de votre communication, il pourrait ressembler à ceci. Dans l'introduction, commencez par vous présenter. (Vous sauterez ce passage si vous avez été présenté par quelqu'un d'autre.) Il est important que votre auditoire sache à qui il a affaire et c'est à partir de ce moment que vous pourrez démontrer votre crédibilité et votre

compétence. Pourquoi vous écouter? Qu'avez-vous de spécial que les autres n'ont pas?

Remerciez les gens de s'être déplacés, rappelez-vous que c'est un privilège qu'ils vous font en venant vous entendre, puis annoncez votre sujet. Faites-le en vous servant d'un élément qui suscite l'attention et éveille la curiosité. N'ayez pas peur, osez. Racontez une anecdote qui surprendra, faites une mise en situation, lancez une statistique étonnante, posez une question ou lisez une citation. L'auditoire saura reconnaître une démarche empreinte d'imagination et d'audace.

Énoncez ensuite les éléments que vous comptez utiliser pour appuyer votre démonstration. Certaines personnes semblent avoir peur de dévoiler le plan de leur exposé et y vont d'un strip-tease graduel au cours duquel l'auditoire doit tenter de deviner le lien qui unit les différentes parties au tout. Osez vous découvrir, par Toutatis! comme le dirait Obélix. En divulguant votre plan dès le début de votre présentation, vous donnez à votre auditoire une espèce de carte routière des étapes que vous comptez emprunter pour vous rendre à destination. Vous êtes ainsi beaucoup plus facile à suivre, surtout pour les cérébraux.

Enfin, concluez votre introduction en énonçant l'objectif que vous poursuivez par votre propos. Voici un secret important: dès l'introduction, annoncez votre but, votre conclusion. Vous donnez ainsi une cible aux gens qui écoutent, une cible qu'ils fixeront tout au long de votre exposé. Puisque vous conclurez à la fin sur cet objectif, chaque participant quittera la salle avec une idée très claire du résultat que vous visiez par votre communication. Voilà ce qu'on appelle finir en beauté.

Quant au développement, partie centrale de votre présentation, votre auditoire sera d'autant plus intéressé que le contenu sera frappant, attrayant et concret. Évitez donc de sombrer dans l'imaginaire abstrait. Énoncez la première idée, développez-la et tirez-en une conclusion préliminaire. Il y a plusieurs façons de structurer une présentation: on peut utiliser un ordre séquentiel ou chronologique. On peut encore amener les éléments par ordre d'importance, dans

une combinaison problème/solution, par catégories ou tout simplement en allant du simple au complexe (ou le contraire).

Utilisez une transition et répétez le procédé pour la deuxième et la troisième idée. Il est inutile de multiplier les messages. Le cerveau humain est ainsi fait qu'il n'en retient que très peu à la fois. Même si vous avez beaucoup de choses à dire, limitez-vous à deux ou trois idées principales, ayant chacune une ou deux idées secondaires. C'est la base. On devrait tous apprendre cela à la petite école!

Puisqu'il faut répéter le message pour être mieux compris, l'introduction vous servira à présenter votre message, le corps de votre exposé, à l'expliquer et la conclusion, à le résumer et à inviter votre auditoire à l'action. Autrement dit, on annonce ce qu'on dira en introduction, on le dit en exposé et, on le rappelle en conclusion. On a ainsi l'occasion de passer son message au moins trois fois.

Ainsi donc, lorsque le dénouement de la conférence arrive, vous rappellerez les éléments principaux de votre présentation et leurs conclusions respectives, rassemblerez le tout dans une conclusion générale et terminerez en rappelant votre objectif, lequel aura été énoncé au tout début.

Enfin, sachez conclure! Plusieurs, ne sachant probablement pas comment terminer avec aisance, n'en finissent plus de finir Votre conclusion doit être brève et percutante car, sans renier l'importance de la première impression, c'est avec la dernière que votre public quittera la salle. J'aime bien comparer la conclusion à un coup de cymbales clôturant une symphonie.

Les éléments du contenu

Certains sont victimes du «syndrome de la page blanche», d'autres ne savent tout simplement pas par quel bout commencer. Souvent, on a une idée de ce qu'on aimerait dire, mais on a de la difficulté à l'articuler. Voici une méthode qui en vaut bien d'autres, mais qui a le mérite de donner un cadre dans lequel évoluer, une recette à suivre.

En préparant votre communication, commencez par déterminer l'ensemble des sujets dont vous voulez parler sans tenir compte de leur ordre. Identifiez ensuite les messages que vous voulez

transmettre et faites la liste, en les regroupant de façon logique, des arguments que vous comptez utiliser pour appuyer chacun de vos messages. Classez ces arguments par ordre d'importance, généralement en progressant, du moins important au plus important. Il vous restera ensuite à résumer vos propos et à faire de ce résumé le corps de votre communication pour préparer votre introduction et votre conclusion.

Les exemples, citations et anecdotes

«Une image vaut mille mots», dit-on en graphisme. Un exemple en vaut des millions dans le langage parlé. Non seulement les gens comprennent-ils mieux une explication quand on se sert d'exemples ou d'illustrations, mais ils en retiennent plus facilement le concept et nous permettent d'appuyer nos explications de mille nuances que nous pourrions difficilement faire passer autrement.

L'exemple ou l'illustration servira de point d'ancrage dans l'esprit et la mémoire des membres de votre auditoire. Ils s'y référeront pour se rappeler votre exposé. De la même manière, pour renforcer votre exposé, une citation devra aller dans le sens de votre propos et proviendra d'une personne crédible ou d'un expert. Assurez-vous cependant que l'exemple, l'anecdote ou la citation utilisée se rapporte directement à votre démonstration et que votre auditoire voit bien le lien que vous tentez de faire.

S'il s'agit d'une illustration, cachez-la au public jusqu'au moment opportun, afin de provoquer un impact maximum. Méfiez-vous des statistiques et employez-les avec prudence. Il est préférable de les présenter dans des termes de tous les jours, en les ramenant à leur plus simple expression. À titre d'exemple, une somme de 3 milliards de dollars est tellement considérable qu'elle ne veut rien dire dans l'esprit de l'auditeur moyen. On arrive difficilement à imaginer l'ampleur d'un tel montant. Mais en invitant votre auditoire à comparer un dollar à une seconde, vous l'aiderez à comprendre que 3 milliards de dollars équivalent à près d'un an! Voilà qui est beaucoup plus éloquent.

Il y a plusieurs façons d'utiliser des exemples et des anecdotes. La technique des fenêtres consiste à les insérer à des moments

précis de la présentation, comme si vous ouvriez une fenêtre pour illustrer votre propos. La technique dite «de l'anticipation» les utilise pour conditionner mentalement l'auditoire avant de faire votre démonstration. Enfin, donner d'abord un exemple ou raconter une anecdote pour ensuite y revenir tout au long de votre démonstration est une variante de l'approche d'anticipation.

Si votre exemple doit servir à appuyer votre exposé, assurez-vous que votre auditoire le comprenne bien, ne le trouve pas trop simple ou trop compliqué. De même, choisissez vos exemples en fonction de l'âge, de l'expérience, du niveau d'instruction ou de la profession des personnes présentes et en fonction du type d'événement dans le cadre duquel vous devez prendre la parole.

Enfin, les références sont un excellent outil pour donner plus de crédibilité à votre présentation. Qu'elles soient énoncées au début, en cours de démonstration ou à la toute fin pour les mettre en évidence, elles ajouteront à votre discours une plus-value qui plaira certainement aux esprits analytiques et autres cérébraux venus vous écouter.

Les transitions

Les transitions font partie intégrante de la communication et servent à aider l'auditeur à passer en douceur d'un élément à l'autre du discours. Vous devez guider votre auditoire et lui montrer que vous venez de passer à une autre idée. De bonnes transitions maintiendront votre auditoire en éveil et l'aideront à vous suivre, surtout si le sujet est austère et abstrait. L'absence de transition peut s'avérer catastrophique et vous faire perdre votre auditoire. Celui-ci ne comprend plus rien à vos explications, vos idées lui paraissent tout enchevêtrées et il ne voit plus où vous voulez en venir.

Il faut apprendre à utiliser les transitions. Il peut s'agir de mots ou d'expressions (de surcroît, en outre, par ailleurs, enfin, en conséquence), d'une question (Combien d'entre vous?...), d'un rappel (Vous souvenez-vous lorsque je disais...), d'une énumération (premièrement, deuxièmement...).

On peut également utiliser un support visuel à titre de transition, faire une pause, bouger, changer de place sur la scène, utiliser un geste pour passer d'une idée à l'autre. On le voit, il y a plusieurs types de transition. Variez-les, n'hésitez pas à être créatif pour augmenter votre impact et souvent ramener à vous les esprits qui rêvassent.

À moins d'être un humoriste, ne commencez pas votre exposé par une blague

Je me souviens de ce président de compagnie qui, préparant son allocution en prévision de l'assemblée générale annuelle de ses actionnaires, m'avait demandé si je connaissais une bonne histoire drôle qu'il pourrait raconter au début de son discours.

Imaginez que vous débutiez votre présentation par une histoire que vous croyez drôle et que personne ne réagisse dans la salle. De quoi auriez-vous l'air? J'ai par ailleurs souvent vu des orateurs commencer leur présentation par une blague, histoire de rompre la glace, pour ensuite s'avérer ennuyeux comme une fine pluie d'automne pendant tout le reste de leur communication.

Une certaine école de pensée, que l'on retrouve surtout aux États-Unis, favorise le recours à l'humour de façon intensive pour faire valoir son point de vue. À la limite, une telle approche encourage bien davantage la formation de *stand-up comics*, comme on les appelle là-bas, ou d'humoristes comme on dit au Québec, plutôt que de communicateurs ou de véritables orateurs.

Est-on vraiment obligé de faire rouler des ballons sur son nez ou de se taper sur les cuisses à toutes les deux phrases pour demeurer intéressant? Poser la question, c'est y répondre. Cela étant dit, l'humour est un outil puissant et efficace, qui donne l'occasion de se relaxer au cours d'une présentation sérieuse, peut-être même exigeante intellectuellement. Cela détend l'atmosphère et vous rend plus agréable à suivre. De fait, la plupart des dramaturges, Shakespeare y compris, ont eu recours à l'humour dans leurs tragédies. L'humour sert aussi de balise et permet à l'auditoire de mieux se rappeler tel ou tel autre aspect de votre communication.

Faire de l’humour, ce n’est pas nécessairement raconter des histoires qu’on est parfois le seul à trouver drôles. Vous pouvez vous servir d’un élément visuel comique à l’intérieur de votre présentation, raconter une anecdote ou lire un passage drôle dans un livre ou un ouvrage de référence. Bien sûr, vous vous serez assuré que le passage humoristique est en lien direct avec votre argument. À ce titre, l’humour n’est qu’une autre façon d’illustrer le propos.

Vous moquer de vous-même, en exagérant vos travers, est une forme d’humour qui fonctionne bien. Raconter des histoires à propos d’événements ou de gens, autres que les personnes de votre auditoire, peut également fonctionner et favoriser l’apprentissage, si c’est fait avec bon goût. Mais si vous dirigez vos flèches directement vers les membres de votre public, vous créerez une situation de « eux contre lui/elle » qui instaurera un climat susceptible de perturber l’efficacité de votre prestation. Attaquer un auditoire, même si ce n’est pas fait dans l’intention de provoquer et d’offenser, risque de mal le disposer à l’endroit de l’orateur malhabile.

Un cas particulier : vous devez préparer une intervention dans le cadre d’un « bien cuit ». Il s’agit de ce type d’exercice où plusieurs orateurs se succèdent pour tirer publiquement la pipe à un « invité ». Certaines règles bien précises s’appliquent dans ce cas. C’est généralement un honneur que d’être la victime d’un « bien cuit », et il faut bien vous assurer qu’il en soit ainsi pour vous si vous êtes invité à participer à un tel événement. Faites des blagues sur des choses qui sont fausses et exagérez-les pour que ce soit encore plus évident. Ou encore, exagérez de façon outrancière certains petits travers bien connus de votre « victime ». Ne faites jamais de blagues à propos de gens sans défense ou affligés d’une déficience physique.

Moquez-vous du patron qui, de toute façon, demeurera patron à la fin de la soirée et sera reconnu pour son grand esprit sportif après avoir eu à « supporter » l’exercice. Cependant, le plus important est de rire de vous-même en premier. En agissant ainsi, l’auditoire comprendra plus facilement que vous faites des blagues lorsque vous dirigerez vos flèches sur une autre personne.

Utilisez des phrases courtes et des mots simples

Je me rappelle avoir eu un jour le plaisir de faire de la formation pour un groupe d'ingénieurs. Je leur avais demandé un bref exposé car je n'avais besoin que d'un court extrait pour les évaluer. Leur compte rendu fut si long et si compliqué que même avec la meilleure volonté du monde, j'arrivais difficilement à saisir toute la richesse de leur présentation. D'autres membres de mon équipe, également présents, semblaient sur le point de sombrer dans un profond sommeil.

Après l'exercice, lorsque j'en fis la remarque à mes ingénieurs, ils me répondirent tous qu'ils avaient, selon eux, respecté mes directives. Ils ajoutèrent toutefois qu'ayant été formés ainsi, ils étaient convaincus qu'un long exposé, appuyé par des mots de plusieurs syllabes, compréhensibles à eux seuls, était la seule manière d'avoir l'air savant.

Croyez-moi, cette méthode a ses limites. Il faut, le plus souvent possible, employer des mots simples, à la portée de tous, et soumettre un exposé dénué de termes techniques ou savants, exempts de jargon du métier. Cependant, si vous vous exprimez devant des collègues ou des pairs, alors là, c'est une autre histoire. Devant un public non initié, restez simple dans les termes utilisés. Dites «trop», au lieu «d'excessivement», «enquête», au lieu de «d'investigation», «salaire», au lieu «d'émoluments», «achat», au lieu «d'acquisition», «déçu», au lieu de «désappointé», «souhaiter», au lieu «d'émettre le vœu», «pouvoir», au lieu «d'être en mesure de…», etc. Servez-vous du vocabulaire de vos auditeurs et, si vous devez utiliser un mot technique, expliquez-le.

La précision dans les termes est tout aussi importante, puisqu'un mot utilisé à mauvais escient sera remarqué par votre auditoire. Les gens s'en feront le commentaire à eux-mêmes ou à leur voisin et chercheront, plutôt que de vous écouter, le mot exact ou la prochaine faute. Tout le temps que durera ce processus mental, ils ne vous porteront pas attention et ne pourront donc pas se concentrer sur votre présentation. Un tel «incident verbal» devient ainsi un obstacle de taille à une communication de qualité.

S'exercer, mais pas trop. N'apprenez pas votre texte par cœur

Oui, il faut s'exercer. Il faut apprendre à maîtriser complètement son propos avant de l'exprimer. Plus nous maîtriserons notre exposé, plus il sera facile à soumettre. Nous pourrons mieux nous concentrer sur les réactions de l'auditoire et faire évoluer notre prestation à leur rythme. Nous arriverons alors à faire porter l'accent sur nos messages avec plus d'aisance. Enfin, notre combat contre le trac sera facilité puisque nous nous sentirons prêts. Évidemment, on comprend ici que pour être prêt, il faut avoir rédigé sa communication et avoir commencé à s'exercer bien avant le jour de la rencontre avec le public.

D'autre part, nous nous trompons lourdement si nous croyons que nous aurons l'air d'un pro par le seul recours à quelques acétates électroniques pour soutenir une lecture malhabile. Nous avons tous assisté à un discours prononcé par quelqu'un qui n'a pas l'air prêt et nous savons tous quel profond ennui une telle prestation provoque en nous.

La seule façon de conquérir son auditoire est de le charmer. Vous obtiendrez des gens ce que vous susciterez en eux : adhésion et complicité ou rejet. Et la seule façon d'avoir l'air d'un virtuose en s'exprimant en public, la seule façon de donner une impression d'aisance est de s'exercer. Si vous devez lire un discours, il faut lire votre texte à haute voix sept ou huit fois, jusqu'à ce que vous soyez satisfait de votre performance.

Il existe plusieurs techniques pour s'exercer et se préparer à livrer un exposé. L'une d'entre elles, que j'appelle « la technique des bouts », est à la portée de tous. Vous détachez le début, le premier bout, de votre discours et vous le dites et redites encore et encore. Pas mot à mot. Efforcez-vous plutôt d'exprimer, en vos mots, l'idée qu'il y a derrière cette première portion de votre communication. Lorsque vous maîtrisez cette section de votre texte, passez à la suivante. Vous arriverez ainsi, un bout à la fois, à posséder l'ensemble de votre exposé et vous aurez l'air de parler avec autorité et compétence de votre sujet, sans avoir à lire servilement le texte.

Il faut cependant éviter de vous exercer au point d'apprendre votre texte par cœur. Mille choses peuvent survenir pendant votre prestation pour vous déconcentrer et vous faire perdre le fil. Vous ne serez jamais à l'abri d'un trou de mémoire. Que faire alors, si vous avez appris votre texte par cœur ? Vous imaginez facilement le désastre… De surcroît, débiter un texte appris équivaudra toujours à lire votre texte écrit et comme on ne parle généralement pas comme on écrit, votre exposé manquera de naturel et de sincérité.

CHAPITRE 4

La préparation matérielle

Prononcer un discours peut être une expérience pénible. Vous aurez le choix entre lire votre texte, l'apprendre par cœur ou utiliser des fiches ou des supports visuels à titre d'aide-mémoire qui vous donneront l'impression d'être en train d'improviser. Pour vous faciliter la vie, il faudra apprendre à travailler avec tous ces outils dont chacun répond à des règles spécifiques.

Livrer un discours écrit

On a généralement recours à cette méthode pour des discours importants dans lesquels chaque mot a été pesé et a son importance, au point de ne pouvoir être remplacé par un autre. En plus de donner une certaine assurance, la lecture d'un texte offre l'avantage de la précision. L'orateur dit exactement ce qu'il a prévu de dire et rien d'autre.

Il faut cependant savoir qu'un discours bien lu n'est pas pour autant la garantie d'un discours bien écouté. De surcroît, les textes que nous écrivons reflètent souvent ceux que nous avons l'habitude de lire ou que nous retrouvons dans notre groupe d'appartenance. Un ingénieur écrira comme un ingénieur. Une femme ou un homme d'affaires utilisera le vocabulaire des gens d'affaires. Ceci rend de tels textes difficiles à lire, encore plus à écouter pour le commun des mortels.

En fait, il faut comprendre qu'un orateur qui lit un texte perd habituellement de la souplesse dans la voix parce qu'il perd contact avec les idées derrière les mots. De plus, il amoindrit considérablement son efficacité en omettant de garder, bien malgré lui, un contact visuel avec son auditoire. L'orateur est souvent effrayé par la prise de parole en public et a justement écrit son texte pour se rassurer : cela devient évident lorsqu'il livre son discours.

En «parlant» au lieu de «lire», vous serez beaucoup plus facile à comprendre, tout en maintenant un contact visuel beaucoup plus étroit avec votre auditoire. De plus, le fait de parler au lieu de lire un texte vous aidera à être plus clair en vous forçant à livrer votre message dans le langage de tous les jours. Vous n'aurez rien d'un virtuose de la parole en public en utilisant la grammaire parfaite, les phrases compliquées et le vocabulaire sophistiqué des textes écrits, si votre auditoire ne peut vous suivre.

Toutefois, si vous devez lire un discours que vous avez vous-même écrit, voici un truc qui vous servira toujours: il faut apprendre à travailler avec votre discours écrit et cela commence dès le moment où vous entreprenez la rédaction de votre texte. Énoncez d'abord l'idée que vous voulez formuler à haute voix et tâchez ensuite d'écrire ce que vous venez de vous entendre dire. Ainsi, il y a des chances pour que votre texte écrit ressemble davantage à ce qu'il serait si vous ne lisiez pas. Ce truc vous aidera à produire un texte plus facile à lire et à écouter.

En écrivant votre texte sur la copie que vous lirez, UTILISEZ UNE COMBINAISON DE MINUSCULES ET DE MAJUSCULES DU MÊME TYPE DE CARACTÈRE, QUE VOUS AUREZ VOLONTAIREMENT GROSSI POUR LE RENDRE PLUS LISIBLE. CONTRAIREMENT À CE QUE PLUSIEURS PENSENT, UN TEXTE ÉCRIT UNIQUEMENT EN LETTRES MAJUSCULES LE REND PLUS DIFFICILE À LIRE.

Pour vous simplifier la vie, tapez le texte à double interligne, en utilisant un caractère facile à lire, gras et d'une taille de 20 points, et en ne couvrant que les deux tiers de la page. Il vous sera alors plus facile de balayer votre texte des yeux tout en gardant la tête haute. Cela vous laissera aussi de l'espace pour consigner vos notes. Cette recette vous permettra de compter environ une minute pour chaque page de votre discours qui devrait se limiter à une vingtaine de pages.

Ne faites pas vos paragraphes trop longs, sinon vous pourriez avoir de la difficulté à vous y retrouver si vous quittez des yeux le

texte pour regarder votre auditoire. Commencez un nouveau paragraphe à toutes les phrases ou deux. Ne coupez pas un paragraphe en deux pour passer d'une page à l'autre. Terminez chaque page par une phrase et un paragraphe complets.

Au moment d'en faire la lecture, assurez-vous que votre texte n'est pas broché. Il sera ainsi plus facile de faire glisser chaque feuille lue sous les autres, au fur et à mesure. Évitez de tourner les pages en faisant un grand geste, comme on le voit parfois. Vous pourriez toucher le microphone, ce qui produit un bruit amplifié extrêmement désagréable. Votre geste risque aussi de distraire.

Par mesure de prudence, vous le comprendrez, assurez-vous de bien paginer chaque feuille. Si vous deviez échapper votre discours par terre, cette petite précaution viendrait bien à propos et vous permettrait facilement et rapidement de remettre de l'ordre dans vos papiers. J'ai déjà vu des orateurs qui s'étonnaient du peu de lien logique entre les pages de leur texte pour se rendre compte plus tard, trop tard, qu'un loustic s'était amusé à mélanger les pages – non numérotées – de leur texte.

Placez des repères dans votre texte pour indiquer les endroits où vous devrez faire des pauses : une barre pour une simple pause, deux barres pour une pause plus longue, par exemple après un point. Indiquez les endroits où vous devrez changer de ton, de rythme. Il faut apprendre à vous servir de ces notes dans votre texte et vous exercer jusqu'à ce que vous les maîtrisiez bien.

Tâchez au moins d'avoir l'air d'improviser dans les premiers moments de votre discours ainsi qu'en conclusion. En amorçant votre présentation, établissez tout de suite le contact visuel avec votre auditoire. C'est très important pour créer un meilleur lien et mieux disposer celles et ceux qui vous écoutent. En conclusion, au moment où vous allez livrer votre plus important message, assurez-vous de regarder votre public et de profiter ainsi d'un des outils de communication les plus précieux, soit votre regard.

Si vous devez lire, faites-le la tête haute, et non pas le nez plongé dans votre texte. Ménagez-vous, faites des arrêts fréquents pour sortir de votre texte, par exemple pour apporter une explication,

illustrer votre propos d'un exemple ou raconter une anecdote, tous des éléments qui n'ont pas besoin d'être écrits. Gardez un contact ouvert et direct avec votre auditoire. Pour ce faire, exercez-vous à lire votre texte jusqu'à ce que vous puissiez, d'un seul coup d'œil, vous rappeler une ou plusieurs lignes à la fois. Mémorisez quelques passages clés, sans oublier de noter des points de repère dans le texte afin de pouvoir en reprendre facilement la lecture si vous devez lever complètement la tête pour regarder votre public.

Faites attention aux inflexions de votre voix en lisant. Pour acquérir un air naturel, lisez et relisez votre texte à voix haute et faites des pauses. Mettez de la vie, de l'enthousiasme dans votre lecture. Évitez la monotonie en variant l'intonation et le débit. Demandez-vous si le timbre de votre voix est naturel, s'il ressemble à celui que vous avez lorsque vous parlez.

Enfin, oublier de bouger est l'un des plus gros problèmes auxquels font face les personnes qui lisent un texte. Et c'est compréhensible. Nous sommes tellement occupés à lire que nous oublions de communiquer efficacement avec tout notre corps. Il faut apprendre à bouger un peu !

Rappelez-vous que parler en public doit procurer plus de plaisir que de souffrance… Avec de la pratique et une préparation rigoureuse, vous arriverez à présenter un discours intéressant, même si vous devez le lire. Certains des discours les plus importants de l'histoire de l'humanité ont été lus. Mais leurs auteurs n'en étaient certainement pas à la première lecture de leur texte lorsqu'ils l'ont livré.

Apprendre son texte par cœur

Dites-moi pourquoi quelqu'un, qui est par ailleurs un excellent conteur à table lors d'un repas amical, devient soudain le mauvais lecteur d'un texte qu'on trouve assommant ? Pour une raison très simple : hormis le trac, qui contribue à l'explication du mystère, le langage écrit et le langage parlé ne s'inspirent pas des mêmes règles. On n'écrit généralement pas de la même manière qu'on parle. Redire un texte appris par cœur ne sera jamais autre chose que la déclamation d'un texte écrit. Votre public s'en rendra vite compte.

Apprendre son texte par cœur est probablement la pire façon de faire. Tant d'éléments peuvent vous distraire, provoquer un trou de mémoire dévastateur et vous faire perdre tous vos moyens. Sans compter que l'effort porte bien davantage sur la nécessité de se rappeler les mots que sur la qualité de l'exposé. Votre auditoire ne saura peut-être pas exactement pourquoi, mais il trouvera que vous manquez de naturel. Pour ces raisons, et les autres que nous avons vues précédemment, cette avenue est donc à éviter à tout prix.

Les cartons ou fiches

Certaines prestations publiques doivent reposer sur la transmission de textes écrits, soit! Mais voici une autre technique utilisée avec profit par bon nombre d'orateurs. C'est celle que je préfère. Elle consiste à parler non pas avec des mots, mais avec des idées.

Au lieu de vous astreindre à lire un texte et d'en devenir esclave au point de perdre tous vos moyens si vous vous égarez dans les mots, exprimez-vous avec des idées. Ayez devant vous un aide-mémoire sur lequel vous aurez noté tous les thèmes ou toutes les idées à aborder et, le moment venu, livrez-les une à une à votre auditoire. Vous voici libéré du texte écrit, alors que, peu importent les mots, ce sont les idées qui prennent le dessus. Si votre idée est comprise par l'auditoire, les mots ont soudainement moins d'importance.

Cette pratique vous apportera de plus en plus de bénéfices, au fur et à mesure que vous apprendrez à la maîtriser. Vous aurez, entre autres, plus de facilité à vous concentrer sur votre message plutôt que sur les mots. En utilisant cette technique, vous n'aurez plus à vous préoccuper de la suite puisqu'une note sur votre fiche vous l'indiquera.

L'utilisation de petits cartons ou fiches sur lesquelles vous consignerez vos notes est caractéristique de cette méthode. Mais il vous faudra apprendre à vous servir de cet outil. Utilisez ces petits cartons pour y inscrire les citations, les statistiques et les listes dont vous aurez besoin. Inscrivez-y des mots, et non des phrases ou des paragraphes complets. Ce n'est pas un texte qu'il vous faut, mais un aide-mémoire.

Ne mettez pas trop d'informations sur chacune de ces fiches, sinon vous en deviendrez esclave comme s'il s'agissait d'un discours écrit. Ce ne serait alors, de fait, qu'un autre support pour la même technique. L'utilisation de fiches est tout à fait différente de celle d'un discours écrit et répond à des règles bien précises. Comme règle d'art, pour trouver la mesure, écrivez vos notes en gros caractères, au maximum 5 mots clés par fiche, ou encore une seule nouvelle idée par fiche, en prenant bien soin de souligner ou d'accentuer les mots importants. Si, lorsque vous vous exercez à livrer votre exposé, vous constatez que vous lisez vos fiches, c'est que vous y avez mis trop d'informations.

Lorsque vous aurez fait le tour de la question et disposerez d'une série de fiches, ne les pliez pas, ne les brochez pas, mais numérotez-les. Cela est très important. Je me rappellerai toujours de cet orateur qui, debout derrière son lutrin, dans une contorsion mémorable pour attraper son verre d'eau, fit accidentellement tomber sa pile de cartons non numérotés qu'il avait posés sur le coin du lutrin dans un équilibre précaire. Imaginez son air alors qu'il tentait de rassembler ses idées pour lancer son exposé, tout en essayant frénétiquement de ranger une série de cartons qui refusaient obstinément de s'ordonner de façon logique.

Le fait de vous exprimer par des idées et à l'aide de fiches vous permet également de délaisser la table ou le lutrin, à l'occasion, pour ajouter du mouvement à votre présentation. N'ayez pas peur de bouger un peu et de vous éloigner de votre « zone de confort ». Trop d'orateurs se cachent derrière leur lutrin et se privent ainsi d'un outil formidable, qui s'appelle le langage du corps, pour soutenir leur présentation et lui donner plus de relief. Sans compter que cette technique favorise au maximum le contact visuel avec votre auditoire.

Les supports visuels comme aide-mémoire

Plusieurs orateurs utilisent, en cours de présentation, des supports visuels comme aide-mémoire, généralement des acétates électroniques, en raison de leur commodité. Aujourd'hui, cette technique est facilitée par des projecteurs de plus en plus perfectionnés et leurs télécommandes. Pas de texte à lire, pas de fiches à gérer, seulement

des repères projetés sur l'écran permettant d'exploiter chacune des idées avancées. Comme nous l'avons vu, les mots utilisés ont peu d'importance et l'auditoire ne saura pas que vous avez oublié tel ou tel élément si vous ne lui dites pas. Le recours à ce type d'aide-mémoire vous forcera à posséder davantage votre sujet, mais vous offrira par contre toute la souplesse voulue pour vous adapter à tout imprévu.

Le support visuel vous permet de ne pas vous préoccuper de la suite, chaque nouvel acétate entraînant sa série de mots clés. Ces derniers agissent comme autant de déclencheurs d'idées qui vous amènent peu à peu, d'une idée à l'autre, à livrer l'ensemble de votre message. Tout ce qu'il vous reste à faire, c'est de prévoir des transitions vous menant graduellement à votre conclusion.

Les mots qui se succèdent ainsi, d'un tableau à l'autre, vous permettent beaucoup plus de liberté et d'aisance pour vous déplacer dans la salle. Vous pouvez aller et venir sans vous soucier de vos notes. Le fait de bouger vous aide à relâcher le stress et vous permet de donner plus d'énergie à votre présentation. Les participants auront alors plus de facilité à se concentrer sur vous et sur votre message.

Un conseil, toutefois : vos déplacements et vos mouvements doivent avoir été minutieusement planifiés et même répétés dans la salle vide avant votre présentation, ce qui constitue une autre bonne raison pour arriver avant tout le monde. Faites deux ou trois pas dans une direction, arrêtez-vous un moment, repartez ensuite dans une autre direction avec deux ou trois autres pas, et ainsi de suite. Faites cela lentement, les membres de votre auditoire ne doivent pas repartir avec l'impression d'avoir assisté à un match de tennis en vous regardant circuler d'un côté à l'autre de l'estrade.

Finalement, cette technique maximise le contact visuel avec votre auditoire. Exception faite du moment où vous fixerez l'écran ou le tableau pour y chercher le mot qui vous permettra d'enchaîner, vous aurez toute la liberté d'action possible pour bien regarder les gens. L'auditoire suivra probablement votre regard vers le tableau et pourra non seulement entendre ce que vous dites, mais aussi le lire. Enfin, cette approche est rassurante pour l'auditoire qui constatera, grâce à

vos supports visuels, que vous avez bel et bien un plan précis et que vous avez fait un effort de réflexion avant de venir les rencontrer.

Un mot en terminant : les supports visuels utilisés à titre d'aide-mémoire peuvent être autre chose que des mots. Il peut s'agir de diagrammes, d'illustrations, de graphiques ou de photographies. Un des meilleurs discours que j'ai entendus dans ma vie était supporté uniquement par six photographies projetées au moment opportun de la présentation, l'une après l'autre sur un écran.

Pensez à vos transitions avant de faire votre exposé et exercez-vous. Enfin, quel que soit le moyen que vous choisirez pour livrer votre message, rien ne vaut la préparation.

Le télésouffleur

Le télésouffleur est un projecteur qui fait défiler votre texte sur deux plaques de plexiglas placées de chaque côté de votre lutrin. On voit souvent les politiciens s'en servir afin de donner l'impression qu'ils parlent directement à la foule alors qu'en réalité, ils lisent leur texte. Comme le plexiglas est transparent, l'auditoire n'y voit que du feu.

Je ne saurais assez insister pour vous dissuader d'utiliser cet appareil, à moins que vous ne disposiez d'une banque d'heures assez considérable pour vous y exercer. Chaque année, je vois des dizaines d'orateurs inexpérimentés qui s'entêtent à utiliser un tel appareil parce que d'autres le font et qui ratent totalement leur présentation. Un problème technique peut survenir, mettant un terme à la projection du texte sur le plexiglas, ou le technicien qui l'opère peut rester bloqué sur une ligne pendant que vous cherchez à poursuivre votre exposé. À déconseiller fortement à quiconque n'a pas mis le temps voulu pour apprendre à bien employer cet outil.

CHAPITRE 5

Les supports visuels et les autres outils de présentation

Les supports visuels, à commencer par les documents sur « acétates électroniques » de type PowerPoint, Freelance et autres ne constituent pas votre communication à proprement parler. Vous devez demeurer le centre d'intérêt de votre auditoire et les outils utilisés pour mieux faire comprendre votre propos doivent seulement, comme leur nom l'indique, servir d'appui à votre présentation. Je le répète, vous devez demeurer le centre d'attention. Ce que vous montrez aux membres de votre auditoire pour appuyer votre propos doit passer au second plan.

Trop de gens mettent une énergie folle à préparer de véritables « spectacles visuels » qu'ils se contentent de regarder, le dos tourné à leur auditoire, et de lire en même temps que le public. D'autres encore préparent des acétates qu'ils voient, eux, très bien à l'écran de leur ordinateur, mais qu'on a de la difficulté à lire dès la troisième rangée dans la salle.

Trop de gens, qui n'ont aucune formation en graphisme, décident de passer outre aux modèles proposés par les programmes informatiques intégrés et mélangent indistinctement les couleurs, les types et les tailles de caractère, les effets de liaison, ainsi que les cadres et autres lignages, dans une explosion de mauvais goût.

Sans parler de ceux qui décident de tout mettre, soucieux de ne rien oublier, et avec l'objectif de donner des copies de leur communication à la fin, à titre d'aide-mémoire. Ils se lancent alors dans des présentations composées de plusieurs dizaines d'acétates et qui durent une éternité.

Dans tous ces cas, il s'agit d'une mauvaise utilisation des supports visuels qui, en principe, sont là pour vous aider, *vous*, à mieux vous exécuter. En quoi ces tableaux aide-mémoire pourraient-ils être utiles à votre auditoire? Si vous désirez laisser aux participants des notes ou des références sur votre exposé, préparez un autre document qui réponde davantage à cet objectif. Chaque média possède ses propres règles et il ne faut pas utiliser l'un pour l'autre dans un souci d'économie de temps.

Souvent les gens ne retiendront de votre exposé que ce qui sera appuyé par une aide visuelle quelconque. Telle est la nature humaine. Ainsi, un transparent diffusé par un rétroprojecteur ou un tableau sur lesquels seront inscrits les mots-repères de votre présentation permettront de mieux suivre la progression de votre discours et de mieux comprendre la structure de votre communication. Les supports visuels aideront l'auditoire à se concentrer sur vos propos. Utilisez-les à bon escient, il s'agit d'un des outils de communication les plus utiles qui soit.

Les types de supports visuels

Il y a plusieurs types de supports visuels: tableaux à feuilles mobiles, illustrations, acétates avec rétroprojecteur, tableau noir sur lequel vous écrivez à la craie, acétates électroniques, modèles, diapositives ou encore documents multimédias. Il pourra s'agir d'une maquette, d'un graphique, d'un tableau affichant des données statistiques, d'un document vidéo d'archives, d'un mannequin costumé, etc.

Dans tous les cas, l'important est de s'assurer que le support visuel utilisé fasse vraiment le travail requis, soit aider votre auditoire à mieux comprendre vos explications. Il ne sera donc ni trop gros, ni trop petit, ni trop distrayant, mais il devra pouvoir être vu par tous et surtout, être en lien direct avec ce que vous tentez d'expliquer.

Permettez-moi un dernier conseil au sujet des supports visuels. Le fait d'en utiliser un que les gens remarqueront à leur entrée dans la salle est une autre manière de vous distinguer et d'indiquer à l'auditoire que votre présentation sera différente de celle des autres orateurs. Ce peut être une photo attrayante ou une citation amusante

projetée sur un écran en attendant le début de la prestation. Attirez l'attention, intriguez, faite un peu de pub. Ce support visuel, c'est déjà vous qui êtes dans la salle. Utilisez quelque chose qui attirera l'attention des participants et les fera anticiper le plaisir d'entendre vos propos.

Le nombre de supports visuels

Assurez-vous d'abord que vous avez bel et bien besoin de supports visuels. Si vous tentez de vendre votre prochain budget, certains supports, tels des graphiques, vous seront sans doute utiles. Par contre, si vous essayez de rebâtir l'esprit d'équipe, les supports visuels affaibliront votre présentation, alors que l'on doit se concentrer sur votre message, porté par votre force de conviction, et sur ce qu'il sous-tend. Si vous décidez que vous avez vraiment besoin d'un support visuel, votre choix sera déterminant. Prenez en considération le nombre de personnes dans l'auditoire et la configuration de la salle, tout autant que le contexte dans lequel se situera votre présentation.

Enfin, vous devrez déterminer le nombre de supports visuels. On me demande souvent combien il faut d'illustrations à l'intérieur d'une présentation. Cette question est toute relative et la réponse relève de votre jugement. Tout dépend de votre propos et du contexte dans lequel la présentation sera faite. Par exemple, vous n'aurez peut-être besoin que d'une maquette pour présenter un nouveau projet de construction, mais il vous faudra sans doute une série de tableaux statistiques pour présenter un nouveau programme de marketing.

Quant à moi, si j'utilise des illustrations pour appuyer mon exposé, je me laisse guider par le paramètre suivant : je me fixe habituellement une période de 2 à 3 minutes pour chaque illustration (tableau, acétate électronique, transparent, diapositive, etc.) utilisée. Une série d'illustrations montrées à intervalles plus courts, disons une nouvelle figure chaque minute, risque d'étourdir votre auditoire. Après tout, ce n'est pas du cinéma !

Au contraire, si vous n'utilisez qu'une ou deux illustrations, disons une au début et l'autre à la fin de votre présentation, assurez-vous d'éteindre votre projecteur et de le rallumer au moment où

vous aurez besoin de la prochaine illustration, afin de ne pas distraire votre auditoire. Si vous n'utilisez que quelques acétates électroniques en milieu d'exposé par exemple, n'allumez le projecteur qu'au moment où vous en aurez véritablement besoin. Pendant le déroulement de vos visuels, éviter de faire l'obscurité dans la salle et conservez au contraire un maximum de lumière ambiante sans compromettre la qualité de la projection pour autant, afin que vous demeuriez visible en tout temps. Je le répète, vous êtes le point central de votre présentation.

Employez des acétates électroniques pertinents

Certaines personnes qui préparent leur présentation avec des outils comme PowerPoint finissent souvent par projeter ce qui ressemble à un discours écrit, tellement il y a de détails. Dans la préparation de votre exposé, lorsque vous pensez avoir terminé votre série d'acétates électroniques, revenez à la première et passez-les toutes en revue. Imprégnez-vous d'un seul mot d'ordre : simplifiez !

Un contenu simplifié

Éliminez les phrases, à moins qu'il ne s'agisse de citations indispensables à votre présentation, et remplacez-les par des mots clés. S'il y a trop de texte, l'auditoire se fatiguera et la diapositive aura l'air encombrée, difficile à lire. De plus, les gens se demanderont pourquoi lire ce vous vous allez leur dire dans quelques secondes. Puisque chacun sait qu'on ne peut à la fois lire et écouter, la solution la plus facile s'imposera et vous perdrez votre effet. La vitesse à laquelle on lit n'est pas la même que celle à laquelle on écoute, ce qui crée de l'inattention à votre message si les gens veulent écouter plutôt que lire. On provoque encore une diminution de l'impact de votre présence si les gens préfèrent lire à écouter. De tous côtés, vous êtes perdant !

Voici quelques conseils pour élaguer vos textes : une liste d'actions devrait être composée de verbes. Une liste d'avantages devrait énumérer… des avantages. Détruisez les acétates qui ne vous sont pas indispensables. Éliminez les illustrations superflues. Enlevez la ponctuation. Ne conservez l'italique que pour les citations, pour

mettre en évidence des réflexions ou des idées, ou encore pour les titres de journaux, de livres ou de magazines. Dans plusieurs cas, vous réduirez votre présentation de moitié.

Le recours aux acétates électroniques n'est pas exclusif. Autrement dit, n'hésitez pas à employer un autre type de support visuel à l'intérieur de votre présentation s'il permet de mieux faire comprendre et de compléter vos explications. Un modèle ou une maquette en trois dimensions peut très bien enrichir une présentation sur acétates électroniques.

Fontes et transitions électroniques

En graphisme, les fontes (polices ou jeux de caractères) sont groupées en familles. Cela veut dire qu'il y a des variations sur un même thème et qu'il faut tenter de demeurer à l'intérieur de la même famille tout au long de sa présentation. Utilisez une même famille de caractères et de couleurs. Différents styles déconcentrent l'auditoire. Utilisez donc des caractères sobres, faciles à lire, et une combinaison de deux fontes différentes au maximum. Demeurez simple, donnez à l'ensemble de la cohérence, de l'harmonie et évitez de charger vos acétates, ce qui les rendrait difficiles à lire.

La taille minimale du caractère retenu devrait être d'au moins 28 points pour les éléments de la présentation et de 40 points pour les titres. Utiliser un caractère plus petit créerait une impression de faiblesse. Pour assurer une lisibilité maximale, inspirez-vous de la règle qui suit en matière de grosseur de caractères : un caractère de $^1/_4$ de pouce projeté sur un écran de 6 pi peut être lu facilement jusqu'à 30 pi de distance (un caractère de 20 points Verdana à $^1/_4$ de pouce de haut sur votre écran d'ordinateur).

Les autres données relatives à la visibilité sont :

		Largeur de l'écran				
		6 pi	**8 pi**	**10 pi**	**12 pi**	**15 pi**
Hauteur de la lettre	$^1/_4$ pouce	30 pi	40 pi	50 pi	60 pi	90 pi
	$^3/_8$ pouce	45 pi	60 pi	75 pi	90 pi	135 pi
	$^1/_2$ pouce	60 pi	80 pi	100 pi	120 pi	180 pi
		Distance de lisibilité possible				

N'écrivez pas qu'en majuscules, cela rendrait votre texte plus difficile à lire avons-nous déjà vu pour le discours.

Comme règle générale, rappelez-vous celle des trois «6»: 6 mots par ligne, outre le titre de l'acétate, 6 lignes par acétate et pas plus de 6 acétates de texte consécutifs, séquence que vous couperez par une illustration ou un graphique.

Si on considère que chaque acétate restera à l'écran deux à trois minutes et que la longueur idéale d'un exposé est d'une vingtaine de minutes, vous ne pourrez avoir plus de 10 à 12 acétates dans votre présentation, sans assommer votre auditoire.

Chaque idée précédée d'une puce doit avoir une ligne, deux au maximum. Limitez le nombre de puces par page à 6, ou encore à 4 si le titre est plus gros, s'il y a une illustration ou un logo.

Si vous utilisez des graphiques, gardez-les simples. Trop de chiffres rendra votre graphique difficile à lire et forcera l'auditoire à choisir: se concentrer ou bien sur vos propos, ou bien sur ce que vous montrez. Il faut toujours se rappeler qu'on parle ici de supports visuels à votre présentation. Si vous désirez laisser à votre auditoire un graphique plus complexe, imprimez-le et remettez-le aux participants après votre présentation.

Demeurez simple dans les transitions électroniques utilisées d'un acétate à l'autre ou d'un élément à l'autre d'un même acétate. Même si les programmes de type PowerPoint vous en proposent plusieurs dizaines, dont certaines qui en mettent plein la vue – dignes même des effets spéciaux utilisés dans *La guerre des étoiles* de George Lucas – résistez à la tentation. Lorsque vous en avez besoin, et ce n'est pas nécessairement le cas pour tous les acétates, les transitions les plus naturelles sont celles dont chacun des éléments semble descendre du haut de l'écran ou entrer par la gauche pour aller vers la droite.

Faites en sorte que la technologie utilisée soit invisible et s'intègre naturellement à votre présentation. Vous voulez que l'auditoire se concentre sur ce que vous présentez et non sur la manière dont vous le faites. N'utilisez pas d'effets sonores ou visuels à moins d'une bonne raison. J'ai déjà vu des présentations où l'auteur avait

mis un fichier sonore d'applaudissements à la fin de sa présentation. Si cette manifestation d'appréciation de votre performance ne vient pas d'elle-même…

Des couleurs appropriées

Employez des couleurs porteuses du message que vous voulez transmettre. L'utilisation du rouge, dans une présentation financière, laisse rarement une impression de prospérité. Cette couleur véhicule plutôt une image de danger ou commande un arrêt. Le bleu foncé, par contre, inspire la confiance et le calme. Le bleu pâle est plus frais, plus rafraîchissant. Le gris est neutre, il inspire l'intégrité et la maturité. Le vert rappelle la nature, la santé et, à la limite, l'argent. L'orange et le jaune sont des couleurs chaudes, claires et ensoleillées. Le blanc évoque la pureté, l'espoir et la propreté. Le noir, enfin, inspire le sérieux, la mort.

Le noir, le vert et le bleu foncé sont les couleurs les plus visibles. Évitez le pourpre, le brun, le rose et le jaune. Utilisez des couleurs brillantes et voyantes pour les petits graphiques et, au contraire, des couleurs plus douces pour les graphiques ou les illustrations de plus grande dimension. Choisissez des couleurs qui s'harmonisent aux vôtres ou à celles de votre organisation, et tenez-vous-y. Le blanc sur un fond foncé ne devrait être utilisé que si l'auditoire est à moins de 20 pieds de l'écran.

Pour faire ressortir une diapositive, changez le fond et le caractère. Utilisez aussi des éléments visuels qui rappellent votre organisation, tel son logo. Plusieurs organisations ont des modèles types de présentation. Servez-vous-en. Il doit, par ailleurs, y avoir des liens entre tous vos acétates électroniques ou entre les éléments de chacun d'entre eux.

La touche de finition

Lorsque vous pensez avoir terminé votre travail, rappelez-vous qu'il n'y a pas pire distraction qu'une faute de frappe ou d'orthographe dans un acétate électronique. Mettez toutes les chances de votre côté: utilisez le correcteur d'orthographe et/ou de grammaire de votre traitement de texte. Et encore là, ne vous y fiez pas uniquement. Ces

différents correcteurs ne feront pas la différence entre les homonymes (paire et père), ne verront pas les fautes de frappe («par» au lieu de «pas»), ne sauront pas l'orthographe du nom du client que vous rencontrez ce jour-là. Faites appel à un réviseur, au dictionnaire ou aux services en ligne de référence offerts par plusieurs organismes publics et privés.

Imprimez votre communication sur du papier, elle n'en sera que plus facile à lire, et corrigez vos fautes. Assurez-vous aussi de l'uniformité dans les jeux de caractères utilisés et les puces précédant les divers éléments présentés en point de forme. Demandez à quelqu'un en qui vous avez confiance de vous aider à réviser votre texte. Il n'y a aucune honte à cela. Même les plus grands écrivains se font corriger.

Enfin, exercez-vous à faire votre présentation en utilisant vos supports visuels comme si vous y étiez vraiment. Seul dans votre bureau, mettez-vous debout comme vous le feriez vraiment et faites votre exposé à haute voix plusieurs fois, en changeant d'acétate au moment approprié. Cela vous donnera l'occasion de corriger ce qui doit l'être et d'apprendre à intégrer les supports visuels à vos propos, efficacement et avec aisance. Faites cet exercice en compagnie d'un critique pour vous aider à mieux voir ce qui doit être amélioré.

L'utilisation d'un tableau à feuilles mobiles

Il y a plusieurs avantages à utiliser un tableau à feuilles mobiles sur lequel on écrira au fur et à mesure de sa présentation. Il s'agit de cette espèce de grand «calepin» posé sur un chevalet et dont on tourne les pages, après usage. Un problème électrique, qui peut être désastreux avec de l'équipement audiovisuel, n'a aucun impact sur cet outil de communication, par ailleurs économique. On peut y inscrire tous les changements souhaités en cours de présentation comme y ajouter spontanément de la couleur pour faciliter la mémorisation.

Enfin, toutes les pages de ce grand «calepin» peuvent être affichées côte à côte, après avoir été remplies. Elles donnent alors une vue d'ensemble du développement de votre exposé et permettent ainsi à l'auditoire de se reporter plus facilement à un point dont vous

avez déjà traité. Pour en améliorer la lisibilité, les lettres doivent être hautes d'au moins du quart du tableau. Par ailleurs, des feuilles lignées permettent de mieux écrire.

Parmi les désavantages associés à l'utilisation du tableau à feuilles mobiles, notons que ce support peut porter à des comparaisons défavorables, les participants étant plus impressionnés par des moyens techniques modernes, tels que la présentation électronique. D'autre part, nous n'avons pas tous une écriture facile à lire. Finalement, il y a des limites à l'utilisation de cet outil. Elles dépendent du nombre de personnes formant l'auditoire, et de la dimension et de la disposition de la salle dans laquelle on s'exécute. À une certaine distance et selon certains angles, une écriture manuelle devient complètement illisible.

La distribution de matériel

Si vous choisissez de remettre aux participants un texte, ou des illustrations sur papier, ou encore un modèle pour soutenir votre présentation, distribuez-les à la fin de votre exposé. Certains estiment qu'il faut au contraire donner ces supports dès le début de la présentation pour que les gens puissent s'y référer en cours de route. Pour avoir expérimenté les deux formules à de nombreuses reprises, j'estime qu'il vaut mieux attendre la fin de la présentation.

Les gens sont naturellement curieux et seront portés à se concentrer sur ce que vous leur remettrez tant qu'ils ne l'auront pas compris parfaitement. Ou alors, s'il s'agit d'un texte ou d'une série de tableaux en appui à votre présentation, ils auront tendance à feuilleter le document pour tenter de voir ce qui s'en vient avant que vous n'y soyez rendu. Dans tous les cas, votre public sera distrait ce qui réduira d'autant l'impact que vous tentez de provoquer en cours de présentation.

La seule exception à cette règle survient lorsque vous donnez un cours ou participez à un colloque avec d'autres présentateurs. Le fait de remettre à chacun son cahier du participant au début de l'atelier lui permettra de mieux suivre votre exposé, de mettre en relief les éléments les plus importants et de transformer ce guide en véritable outil de travail. En cours de route, servez-vous pleinement de cet

outil comme d'un véritable appui à votre présentation et faites-y souvent référence.

Enfin, rappelez-vous que si les gens ne trouvent pas ce qu'ils cherchent au début du document, ils le feuilletteront jusqu'à ce qu'ils le trouvent. Donc, s'il s'agit d'une offre de services ou de la présentation d'un projet, ne mettez pas le coût à la fin... Mettez-le en évidence dès le départ.

CHAPITRE 6

La logistique

Tout ce travail que vous aurez fait pour mieux connaître votre public, tous ces efforts que vous aurez investis dans la préparation de votre intervention risquent d'être vains si vous ne faites pas attention à tous les détails logistiques qui entourent votre présentation.

Vous devez connaître l'ordre du jour de la rencontre, et donc ce qui arrivera avant et après votre intervention. Vous devez vous intéresser à l'aménagement de la salle et à la disposition des places. Les gens seront-ils assis en rond autour d'une table, en groupes de huit ou dix? Les chaises seront-elles placées en demi-lune face à vous? Les membres de votre auditoire seront-ils assis sur des chaises disposées en rangées devant votre pupitre ou votre lutrin? Quelle sorte de microphone utiliserez-vous? Sera-t-il fixé au lutrin ce qui vous immobilisera, ou s'agira-t-il plutôt d'un micro-cravate qui vous laissera un peu plus de latitude pour bouger? Ou encore, est-ce que ce sera un micro, avec ou sans fil, que vous devrez tenir à la main? Que faire alors de vos notes ou de votre texte, si vous en avez?

Si vous devez utiliser des supports visuels, où sera placé l'écran? Qui commandera le déroulement des acétates électroniques? Par quel procédé? Si c'est une autre personne que vous-même qui s'en charge, comment ferez-vous pour communiquer avec elle pour qu'elle sache à quel moment changer d'acétate? Parlez-vous dans le cadre d'un congrès, d'un atelier de formation, d'un dîner-causerie? Les gens qui vous écouteront boiront-ils de l'alcool ou non? Quelle sorte d'éclairage y aura-t-il dans la salle?

Toutes ces questions sont importantes et leurs réponses auront des répercussions sur votre présentation. Vous *devez* vous intéresser à la logistique si vous voulez faire de votre présentation une véritable réussite. Le même discours, livré dans un environnement

différent, peut être reçu de façon tout autre par l'auditoire. Vous pouvez même obtenir un succès remarquable dans une situation et récolter un échec cuisant dans un autre contexte, seulement en raison de la façon dont les gens sont assis, ou parce que la pièce est trop chaude ou trop froide.

Si vous avez été prévoyant, vous aurez visité la salle quelques heures à l'avance pour prendre la mesure des lieux. La disposition de la salle vous convient-elle ? Devez-vous modifier certains des éléments de votre présentation en conséquence ? La hauteur du micro est-elle confortable ? L'équipement technique est-il en place et fonctionnel ? L'éclairage vous aveugle-t-il ? Avez-vous pris en note le nom de la personne qui vous présentera à l'auditoire pour pouvoir la remercier en la nommant ? Si vous êtes invité comme conférencier, discutez de ces points avec votre hôte et indiquez clairement vos besoins avant l'événement.

Vous pouvez même vous promener dans la salle et vous asseoir en différents endroits pour prendre conscience de l'angle de vue par rapport à la scène. Demandez à quelqu'un de se tenir debout à l'endroit d'où vous donnerez votre exposé et promenez-vous dans la salle pour évaluer le point de vue. Vous serez peut-être surpris de ce que vous verrez. Par exemple, la disposition de la scène empêchera peut-être les membres de l'assistance de bien voir l'écran sur lequel vous comptez projeter vos supports visuels. À distance, ces derniers ne seront peut-être pas aussi lisibles que vous l'auriez cru lorsque vous les avez mis en forme.

Si vous devez écrire sur un tableau, la disposition du mobilier sur la scène vous forcera-t-elle à reculer pour vous assurer que les participants lisent vos griffonnages. Il ne faut rien négliger pour que les membres de votre auditoire, quel que soit leur emplacement, voient bien tous les éléments de votre présentation.

Lorsque tous ces détails techniques seront sous contrôle, trouvez-vous un endroit tranquille pour faire quelques exercices de respiration et vous concentrer, les yeux fermés, vous imaginant en train de livrer chaque portion de votre exposé.

La salle

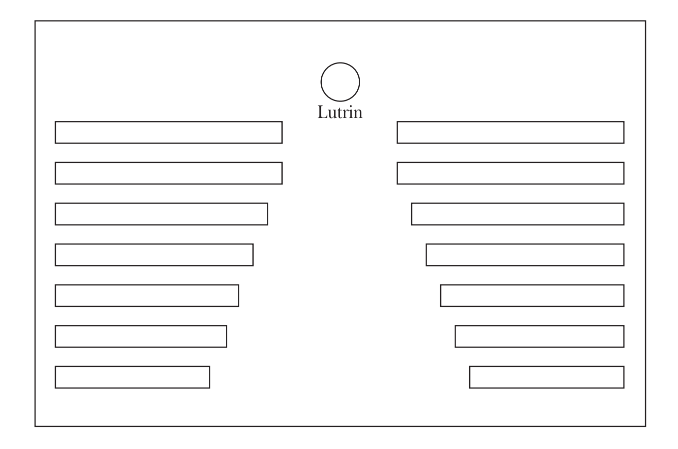
Si les participants doivent venir de l'extérieur, assurez-vous que les organisateurs ont clairement affiché l'endroit de la réunion et que la salle est facilement accessible. Faites en sorte que les tables, s'il y en a, et les chaises ne soient pas trop distantes les unes des autres ni trop éloignées de la scène. La distance rend l'interaction avec l'assistance plus difficile car elle représente un obstacle à la communication. D'autre part, et surtout si vous devez faire une présentation devant une seule personne, assurez-vous qu'une zone libre située entre vous et votre auditeur délimite l'espace respectif de chacun.

Si la salle est rectangulaire, faites en sorte qu'elle soit aménagée dans le sens de la largeur, et non de la longueur. Ainsi la scène sera sur le côté, et non à un bout de la salle, ce qui réduira la distance entre la dernière table ou la dernière rangée et l'action. Si des tables doivent être aménagées en prévision d'un buffet, qu'elles soient disposées le long du mur qui fait face à l'orateur. S'il y a des préposés au service, assurez-vous qu'ils ne s'activent pas durant votre présentation. Cela serait source de distraction, tant pour l'auditoire que pour vous.

Le type salle de classe

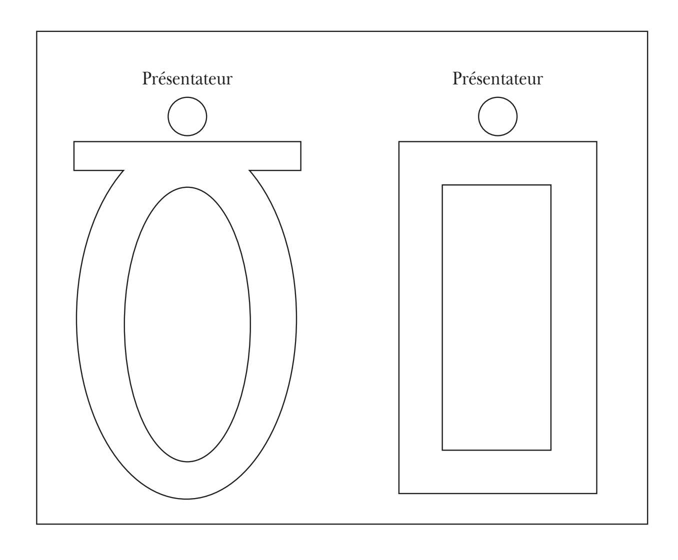
Dans une salle disposée en classe, avec un bureau ou un lutrin à un bout, faisant face à un auditoire assis en rangées, les gens préfèrent s'asseoir sur les côtés. Évitez donc de placer les chaises trop près des murs de chaque côté de la salle ou encore insistez pour qu'il y ait une allée centrale, sinon les participants se sentiront coincés.

Par ailleurs, les allées latérales et l'allée centrale devraient s'élargir au fur et à mesure qu'on s'éloigne de la scène vers la sortie, de manière à faciliter l'évacuation au moment de quitter la salle. Encouragez les gens à s'asseoir dans les premières rangées en interdisant l'accès aux dernières par des cordages, du ruban ou une pancarte portant la mention «réservé». Vous ouvrirez les dernières rangées au fur et à mesure que vous aurez besoin d'espace. Par la suite, lorsque les gens seront tous assis, demandez-leur, dès le début de votre présentation, s'ils se sentent à l'aise, s'ils trouvent la salle confortable, et encouragez-les à bien s'installer, avant de commencer.



Enfin, psychologiquement, il est préférable de donner l'impression que vous avez reçu beaucoup plus de monde que vous n'en attendiez. Aussi, lors de la mise en place de la salle, disposez seulement 60 à 70% des chaises nécessaires pour le nombre de personnes que vous attendez. Laissez les autres chaises empilées au fond de la salle, de manière à pouvoir les disposer rapidement dès que vous en aurez besoin.

Le type en «U» ou en «fer à cheval»

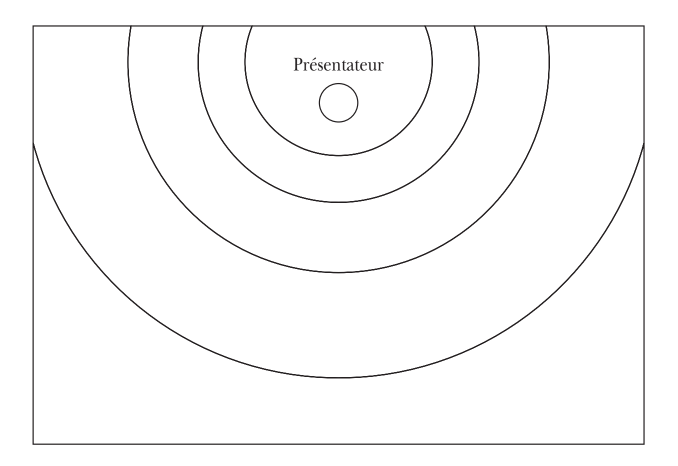


Cette configuration est celle de plusieurs salles de conférence. On y retrouve une table principale placée à un bout de la salle, complétée par une disposition en «U» pour l'assistance. Ce genre de disposition cause le problème suivant : certains membres de l'assistance peuvent avoir la vue obstruée par un collègue et donc n'obtenir qu'une vue partielle du conférencier lorsque celui-ci est assis au bout de la table.

N'hésitez pas à vous lever et à faire votre exposé debout si vous devez parler dans de telles conditions.

Le type demi-lune

Le type demi-lune ou agora est l'une des configurations optimales. Elle fait en sorte que les gens se trouvent près les uns des autres et près de l'orateur. De surcroît, il s'agit d'une configuration qui offre beaucoup de confort aux spectateurs.

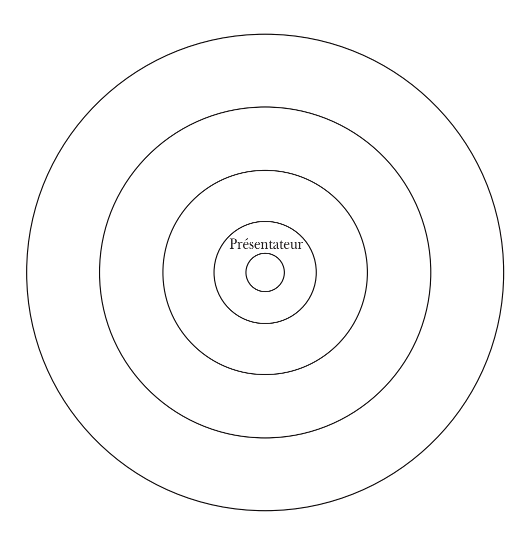


En effet, les gens assis au bout des rangées d'une salle montée en classe doivent tourner la tête vers le centre de la salle pour voir l'orateur, provoquant à la longue un inconfort au niveau du cou. Dans une salle en demi-cercle, au contraire, tous les membres de l'assistance font directement face à l'orateur, quelle que soit leur place.

Le type îlot

Imaginons une table principale placée au centre de la salle, comme un îlot, et l'auditoire disposé autour. Cette configuration offre l'avantage de placer le présentateur près de tous les gens, où qu'ils se trouvent dans la salle. Dans cette situation, les chaises étant disposées en cercle autour de l'îlot central, ce dernier devra être surélevé afin que le conférencier soit visible de partout.

Le seul problème qu'entraîne cette disposition vient de ce que l'orateur y tourne toujours le dos à l'une ou l'autre portion de son auditoire.



La table ronde

Tout le monde connaît bien cette configuration. Concernant ce type d'installation, mon conseil est le suivant : évitez de faire une présentation à une table ronde, car le présentateur ne s'y trouve pas en situation de force. À tout le moins, si vous devez absolument vous exécuter dans ce type de configuration, faites votre présentation debout, pour vous assurer que tout le monde vous voit bien.

Autour d'une table ronde, évitez d'indiquer que certaines places sont réservées en basculant le dossier de la chaise vers la table. Des

personnes risquent de se blesser les jambes en se cognant sur les pattes des chaises ainsi disposées. Installez plutôt des cartons portant la mention «Réservé» aux places qui doivent l'être.

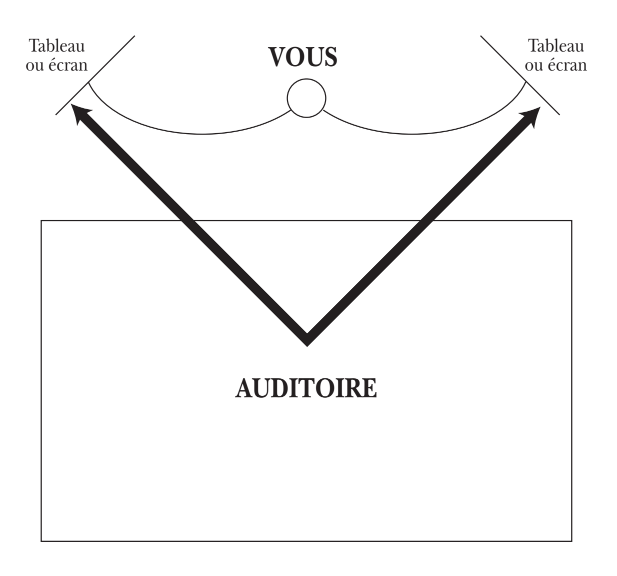
L'équipement

Certains arrivent à livrer des prestations dignes de mention avec pour seul appui leur force de persuasion et leur langage non verbal. Debout devant le groupe, ils font passer tous leurs messages et enflamment leur auditoire sans l'aide d'aucun support visuel. C'est tout à fait remarquable.

Les nouveaux outils fournis par les technologies modernes ne sont cependant pas une panacée. Ils demeurent des outils d'aide à la prestation qui doivent rester sous votre contrôle pour vous être véritablement utiles. Sinon, ils peuvent vous jouer de bien vilains tours et même gâcher votre présentation, par ailleurs soigneusement préparée.

L'écran

J'espère que vous êtes maintenant convaincu qu'il importe de ne pas complètement tourner le dos à votre auditoire. Si, pour une raison ou pour une autre, vous devez le faire pour indiquer quelque chose au tableau, pour y écrire ou pour lire ce qui s'y trouve, assurez-vous



que l'écran ou le tableau soit situé dans l'un ou l'autre des coins de la scène ou de l'espace qui vous est réservé, à angle par rapport à la salle.

De cette manière, si vous devez écrire ou montrer un élément à votre auditoire, vous serez à angle aussi bien par rapport au tableau que par rapport à votre public. Détail technique, placez le tableau à droite de la salle, par rapport à l'auditoire, si vous êtes droitier, et à gauche si vous êtes gaucher. Enfin, pour assurer une bonne visibilité, la longueur de la salle ne doit pas excéder six fois la largeur de l'écran.

Les ordinateurs et les projecteurs

Assurez-vous de ne rien oublier de l'équipement nécessaire à votre présentation. Faites une liste et vérifiez-la avant votre départ. Puis, une fois sur place, avant la présentation, faites fonctionner tout votre matériel et ses composantes. Munissez-vous du bagage de substitution dont vous pourriez avoir besoin.

Il arrive fréquemment qu'un présentateur ne connaisse pas son propre équipement et encore moins celui fourni par les commanditaires de sa présentation. Assurez-vous donc de bien comprendre les divers branchements, opérations et commandes avant d'entamer votre présentation. À la rigueur, faites-vous accompagner par un acolyte expert qui prendra ces détails sous sa responsabilité. Le communicateur qui doit arrêter son discours en plein milieu ou, pire, qui n'arrive pas à commencer à temps en raison de problèmes reliés à la manipulation des équipements, est impardonnable.

Si vous choisissez d'utiliser des acétates électroniques, assurez-vous d'être bien placé au début de la séquence. Certains présentateurs, très consciencieux, arrivent plus tôt pour s'exercer et voir l'effet que produit leur matériel dans la salle mais oublient de remettre leur programme au début. Ils sont alors obligés de retarder le début de la présentation pour rétablir la situation. Assurez-vous également que votre ordinateur n'entrera pas en mode veille en cours de présentation et, détail important, que la rallonge électrique à laquelle votre ordinateur est relié soit bien branchée dans la prise murale. Il m'est arrivé de penser être branché pour réaliser en cours

de route que le régisseur de la salle m'avait bien apporté un bout de la rallonge, mais qu'il avait omis de la brancher au mur à l'autre bout. Mon ordinateur a fonctionné sur la charge de sa batterie jusqu'à épuisement et puis, plus rien... J'étais justement à faire une présentation sur la gestion de crise et à expliquer qu'il fallait garder son sang-froid en tout temps. J'ai bien dû mettre en pratique ce que j'étais en train de prêcher.

Enfin, lorsque tous les tests ont été faits, que votre équipement fonctionne comme vous le voulez et que vous vous sentez en plein contrôle de la situation, ne laissez pas votre équipement sans surveillance. Imaginez que quelqu'un, par curiosité ou pour des besoins techniques ou logistiques, vienne modifier votre installation et que vous ne vous en rendiez compte qu'au moment de commencer votre présentation...

Le pointeur ou le stylo

Certains ne jurent que par des pointeurs laser alors que leur façon de les manipuler démontre qu'ils ne comprennent pas comment utiliser ces outils. À bout de bras, à une certaine distance de votre écran, la lumière de votre pointeur va sûrement sautiller. Et estimez-vous heureux si vous maintenez le cap sur la bonne ligne pendant que vous donnez des précisions au sujet de cet élément pendant que vous le montrez. Si vous vous servez d'un pointeur laser, allumez-le en direction de l'écran, encerclez d'un geste du poignet l'élément que vous voulez faire ressortir, puis éteignez le pointeur. Ne le tenez pas allumé, à bout de bras.

Une autre façon de mettre en évidence un élément de votre acétate électronique est d'utiliser le pointeur de la souris. Si cette dernière est branchée à l'ordinateur, la flèche qui apparaît à l'écran pourra être glissée sur l'acétate en guise de pointeur. Avec un rétroprojecteur, utilisez votre stylo.

Les microphones

Dans une salle de plus de 50 personnes, je vous suggère de recourir à des microphones. Il faut donc apprendre à les utiliser correctement. Deux types de microphones sont habituellement fournis dans ce

genre d'événement. Il y a le microphone sans fil, appelé aussi micro-cravate que l'on fixe à l'aide d'une pince à hauteur de poitrine sur le revers de votre veston, à l'encolure de votre robe, entre deux boutons de votre chemise ou encore, comme son nom l'indique, à votre cravate. Ce microphone est relié à un émetteur de la taille d'un paquet de cigarettes dissimulé sous vos vêtements. Tenez-en compte, surtout les dames, lorsque vous choisirez les vêtements que vous porterez lors de votre prestation. Ce type de microphone est très utile lorsque vous devez vous déplacer pendant votre présentation. Petit conseil: assurez-vous qu'il soit bien fermé avant et après votre présentation pour ne pas transmettre dans la salle vos conversations privées.

Le deuxième type est le microphone traditionnel, habituellement sur pied, disposé sur votre lutrin ou sur la table à laquelle vous prenez place. Puisque ce type de microphone est fixe et relié à l'amplificateur par un fil, on l'utilise lors d'une présentation plus formelle, quoi qu'il soit possible de le détacher de son pied et de le prendre en main pour vous déplacer un peu sur la scène. Vos déplacements seront toutefois limités par la longueur du fil, et le fait de tenir un microphone dans une main est un sérieux handicap si vous devez manipuler des feuilles ou des fiches sur lesquelles sont inscrites vos notes. Enfin, il faut se méfier du retour de son, ce bruit strident qu'on entend parfois lorsque le présentateur s'approche trop des haut-parleurs avec son microphone à la main ou enferme la tête de ce dernier dans sa main.

Dans un cas comme dans l'autre, faites confiance à l'équipe technique. Laissez les techniciens s'occuper des microphones, qu'ils auront pris soin de vérifier avant votre prestation. Au moment de vous exécuter, parlez normalement, avec les mêmes intonations que si vous parliez devant un petit groupe. N'essayez pas de rapprocher davantage votre bouche du microphone. La distance à laquelle il se trouve est choisie par les techniciens pour vous assurer une qualité optimale de transmission de la voix tout en conservant une position normale. On n'a pas besoin d'avoir la bouche collée sur le microphone pour se faire bien comprendre, à moins qu'il ne s'agisse d'un de ces microphones dont se servent les artistes pour chanter. Si vous

n'êtes pas confortable avec le microphone mis à votre disposition, ouvrez-vous-en à l'équipe technique qui saura sûrement y remédier.

En cas de panne, les techniciens seront les premiers à se rendre compte du problème. Soyez assuré qu'ils s'en chargeront avec diligence. Si ce n'est pas le cas, faites une pause, excusez-vous, prévenez un membre de l'équipe technique et demandez-lui de voir à rétablir les choses le plus rapidement possible. Si le service ne peut être rétabli dans un délai raisonnable, offrez de poursuivre sans amplification lorsque la chose est possible. Ce sera plus exigeant pour vous, mais vous pourrez ainsi terminer votre exposé.

Dans le cas des microphones sur pied, posés sur votre lutrin ou sur votre table, évitez d'y toucher en cours de présentation ou de les frapper avec un stylo ou une feuille de papier. Vous ne le réaliserez pas mais, avec le système d'amplification, cela produira un bruit sourd fort déplaisant dans la salle. Si le microphone de votre lutrin est installé sur un support mobile de type «goose neck», placez-le à la hauteur du nœud de cravate, légèrement sous votre menton. Ainsi, il ne masquera pas votre bouche et vous éviterez les explosions d'air provoquées par la prononciation de lettres telles que «P», «T», et «F».

Enfin, si vous devez vous soumettre à une période de questions, insistez, dans une salle où le nombre le justifie, pour qu'on y installe un microphone à l'intention des membres de l'auditoire. Il est très désagréable d'assister à une période de questions où, justement, on n'entend pas ces dernières. Demandez à la personne qui désire vous interroger de s'approcher du microphone et de se présenter avant de poser sa question. Parfois, ce pourra même être un microphone de type conventionnel, mais sans fil, que l'on fera circuler dans la salle au gré des questions.

L'exécution de votre prestation

Vous voici prêts à vous lancer. Il est important de savoir où se placer par rapport à son équipement et surtout, comment s'y prendre pour vous retrouver rapidement dans votre présentation.

Où se placer?

Lorsque la chose est possible, placez-vous en face de votre ordinateur pour suivre le contenu de votre présentation à son écran, ou demandez à ce qu'on installe pour vous un moniteur TV qui vous renvoie le signal de la présentation projetée derrière vous. Ne regardez pas l'écran de projection, tournant ainsi le dos à votre auditoire et coupant le contact visuel avec lui.

Si vous utilisez un rétroprojecteur, placez-vous à côté de celui-ci, en face de la salle, et assurez-vous de ne cacher la vue de personne. Mettez-vous à gauche de l'appareil si vous êtes droitier ou, inversement, à droite si vous êtes gaucher. De cette manière, vous pourrez manipuler plus aisément vos acétates et y écrire des détails additionnels, le cas échéant. Lisez sur la vitre du rétroprojecteur et, encore là, ne vous retournez pas pour lire derrière vous ce qui est affiché sur l'écran pour l'auditoire.

Par ailleurs, si vous utilisez un rétroprojecteur et ses transparents, évitez de «jouer à la cachette». C'est ce qui se produit quand vous utilisez une feuille opaque pour cacher une partie du transparent, que vous découvrez graduellement dans une espèce de strip-tease souvent malhabile. Affichez plutôt la page au complet et pointez avec un stylo chaque élément au fur et à mesure que vous déployez votre argumentaire. Cela aura le même impact sur le niveau de compréhension et sera moins dérangeant pour certains membres de l'auditoire. Encore mieux, ne mettez qu'un élément d'information par feuille.

Trouver un acétate en particulier

Avec un programme de type PowerPoint, il est relativement facile d'atteindre un acétate en particulier. Soit que vous disposiez d'une liste numérotée de chacune de vos diapositives et que vous la gardiez dans vos papiers à titre de repère, soit que vous utilisiez l'outil informatique permettant d'afficher chacun de vos acétates en format réduit.

Dans un cas comme dans l'autre, il faut trouver le moyen d'aller directement à la diapo désirée, même, et je dirais surtout, lors de la

période des questions. Le fait de pouvoir accéder sans délai à une section précise de votre présentation pour illustrer une réponse à une question sera toujours préférable à la nécessité de dérouler chaque fois l'ensemble de votre présentation pour arriver à l'endroit cherché.

Les solutions de rechange

Il se peut que vous vous soyez vous-même perdu en cours de route ou encore que la technologie vous ait forcé à sortir du chemin que vous vous étiez tracé.

Si c'est vous qui êtes en cause et que vous vous soyez perdu dans vos propos, c'est ou bien que les objectifs qui soutiennent votre présentation ne sont pas clairs, ou bien que vous n'êtes pas assez bien préparé. Aussi, assurez-vous que les objectifs que vous poursuivez par votre présentation sont très clairs pour vous, simplifiez cette dernière en trois ou quatre idées principales, suivez bien votre plan de match et surtout, exercez-vous, exercez-vous et exercez-vous encore.

Si le problème relève de votre équipement, rappelez-vous que la technologie c'est un peu comme la mécanique : c'est fameux lorsque ça fonctionne comme on s'y attend. Mais dans le cas contraire, il faut savoir se débrouiller en toutes circonstances. Ayez des solutions de rechange et vous n'en serez que plus à votre aise : le plan d'urgence le plus efficace est encore celui dont nous n'aurons jamais besoin.

Soyez certain que la meilleure police d'assurances est d'arriver bien préparé. N'attendez pas à la dernière minute. Prenez-vous y bien à l'avance. Vérifiez au préalable la charge de la batterie que vous utiliserez en cas de panne électrique et ayez une lampe de rechange, au cas où celle du projecteur viendrait à brûler. Le matériel prêté ne correspondra peut-être pas à vos besoins et vous devrez vous y adapter rapidement. Ce facteur augmentera votre stress. Aussi, si vous faites régulièrement des présentations, achetez-vous un ordinateur portable et un projecteur dédiés à cette tâche.

Assurez-vous d'avoir une copie de secours de votre présentation sur une clé de mémoire, sur un CD-ROM ou encore sur une disquette.

Au besoin, assurez-vous qu'une autre personne dans la salle ait une copie de votre travail, transmise au préalable par courriel, par exemple. Copiez votre présentation sur le disque dur de l'ordinateur dont vous vous servirez car la copie sur disquette peut être d'une lenteur désespérante. Placez dans l'ordinateur les programmes qui ont servi à la conception de vos illustrations pour qu'ils soient disponibles si vous deviez apporter des changements de dernière minute.

À moins que vous n'aimiez faire monter votre niveau d'adrénaline, méfiez-vous d'Internet et de son utilisation en temps réel. Bien des problèmes techniques peuvent survenir et vous empêcher d'y avoir recours avec succès. Si vous voulez, en cours de présentation, utiliser les informations contenues sur un site Internet ou carrément présenter un nouveau site, enregistrez-le sur votre disque dur ou sur CD-ROM et servez-vous de votre fureteur Internet, au moment de votre présentation, pour vous y promener comme si vous y étiez vraiment.

Copiez les planches de votre présentation électronique sur des transparents de plastique pour pouvoir vous en servir avec un rétroprojecteur, en cas de besoin, par exemple en cas de panne de votre ordinateur. Préparez aussi un certain nombre de copies de votre présentation sur papier pour les distribuer (si la chose est possible) et ainsi pallier un cas de panne par une solution de rechange élégante.

Enfin, si votre équipement fait défaut, poursuivez tel que prévu, mais sans vos supports visuels. Souvenez-vous : vous êtes la vedette de votre propre spectacle, pas vos outils d'appui ou d'appoint.

L'environnement

Si le matériel technique est de première importance, l'environnement dans lequel vous et votre auditoire baignerez ne doit pas être négligé non plus. Avez-vous déjà tenté de faire une présentation dans une salle trop chaude, mal éclairée, où l'on entendait un boucan d'enfer parce que l'équipe de la voirie faisait des travaux dans la rue située juste derrière ?

Le bruit

Abstenez-vous de choisir une salle située à proximité d'une source de bruit ou dont la trop grande superficie par rapport au public attendu pourrait provoquer un effet d'écho. Évidemment, si vous y êtes conférencier invité, il est possible que vous n'ayez pas grand-chose à dire quant au choix de la salle où se déroulera l'événement. Souhaitez toutefois que les responsables de l'activité aient bien pris soin de s'informer des sources potentielles de bruit extérieur avant d'en faire la réservation. Si, malgré toutes les précautions, une source de bruit impossible à empêcher venait vous agacer pendant votre présentation, il faudra vous y soumettre bon gré mal gré. Présentez des excuses à votre auditoire avant de commencer et… parlez plus fort!

Quant à l'écho, il est généralement l'effet d'une salle vide. On rencontre rarement ce problème lorsque le mobilier l'occupe, que les chaises y sont disposées et que les spectateurs y sont présents. À moins bien sûr qu'il ne s'agisse du sermon du dimanche dans la basilique de votre choix.

Enfin, pour des raisons évidentes, ne manquez pas d'inviter les membres du public qui possèdent un téléphone cellulaire ou un téléavertisseur à bien vouloir l'éteindre ou, à tout le moins, à le mettre en mode vibration s'ils désirent le garder activé. S'ils doivent s'en servir, invitez-les à le faire à l'extérieur de la salle. Un de mes amis avait à cet égard une technique bien à lui. Il demandait d'abord aux gens de bien vouloir éteindre leur cellulaire puis, de vérifier si celui du voisin était bien éteint.

La température

Il est difficile de retenir l'attention des gens si la température est trop élevée dans la salle, surtout si la réunion a lieu après un repas. Un de mes amis, qui est un formateur de métier, refuse de prendre la parole dans une salle où la température est supérieure à 20 degrés Celsius.

Fait-il au contraire trop froid dans la pièce? Ce n'est guère mieux puisque les gens pensent davantage à se réchauffer qu'à se concentrer

sur vos propos. Dans un cas comme dans l'autre, vous avez avantage à arriver bien avant le début de votre présentation, lorsque la chose est possible, et à faire corriger ces importants irritants. Ah oui, n'oubliez pas qu'une salle remplie de monde est plus chaude qu'une salle vide.

L'éclairage

Vous êtes le centre d'attraction et votre auditoire doit bien vous voir en tout temps. Pour cette raison, mais aussi pour permettre la prise de notes et pour éviter d'éblouir les gens en rallumant l'éclairage à la fin de votre présentation, ne faites jamais l'obscurité complète dans la salle. Insister pour régler l'éclairage au maximum de l'intensité que vous permettent vos équipements de projection, le cas échéant.

Les portes

Évitez de vous placer près d'une porte pour faire votre présentation. En effet, celle-ci peut s'ouvrir à tout moment pour laisser entrer ou sortir des gens. En plus d'être une source de bruits indésirables, vous serez dérangé, votre auditoire sera distrait, et tout le monde perdra la belle concentration que vous aviez réussi à créer. Assurez-vous donc que vous faites toujours face à la porte d'entrée, quelle que soit la configuration de la salle, ou à tout le moins que la porte soit située sur le côté.

Les fenêtres

Nous avons vu qu'il est important que vous ayez le contrôle, direct ou indirect, de l'éclairage électrique de la salle. Vous devez également être en mesure de contrôler la lumière venant des fenêtres. Par ailleurs, méfiez-vous des fenêtres grandes ouvertes sur des paysages magnifiques. Même si la lumière qui en provient ne vous dérange pas, ces visions pittoresques invitent à la rêverie.

CHAPITRE 7

Travailler sur soi

Respiration, projection et pose de la voix

Mon propos n'est pas ici de remplacer un bon professeur de diction qui vous aiderait grandement à vous améliorer, le cas échéant. Il en existe d'excellents et n'hésitez pas à les consulter. Je veux cependant partager avec vous certaines considérations qui vous permettront de mieux vous servir de cet important outil de communication qu'est la voix.

Nos dictionnaires définissent la voix comme étant l'ensemble des sons produits par le larynx lorsque l'air expiré fait vibrer les cordes vocales. Ces dernières sont composées des deux groupes de muscles du larynx qui, fixés à chaque extrémité, sont tendus comme des cordes de violon et forment un espace rétréci. Cet espace s'ouvre et se referme sous l'effet de l'air qui y passe en provenance des poumons.

Les caractéristiques de la voix

C'est donc en vibrant que les cordes vocales produisent des sons. Plus l'espace est fermé, plus le son est fort. C'est le volume. Il est déterminé par le souffle, la force de projection. L'intensité des sons est contrôlée par la force des vibrations, qui dépend du volume d'air expiré.

La hauteur ou le registre de la voix, au cours d'une conversation, varie selon les personnes. Essentiellement déterminée par la longueur, l'épaisseur et la position des cordes vocales, la hauteur peut être volontairement modifiée, dans certaines limites, par l'intermédiaire des muscles respiratoires et de ceux du larynx, en faisant varier la pression d'air, ainsi que la tension des cordes vocales (qui peuvent s'éloigner ou se rapprocher l'une de l'autre). L'association

de ces éléments détermine la fréquence de la vibration: plus celle-ci est élevée, plus la voix est aiguë.

Le timbre, c'est-à-dire l'ensemble des caractéristiques qui permettent de distinguer une voix, résulte en particulier de la résonance dans la poitrine, la gorge, la cavité buccale et le nez.

L'articulation est la prononciation des sons qu'on différencie pour former les mots. La parole est articulée en interrompant et en modulant le flux d'air à l'aide des lèvres, de la langue, des dents, de la mâchoire et du palais. La série d'exercices présentée à l'annexe 3 vous permettra d'affermir votre articulation. Enfin, la couleur de la voix est obtenue par l'intonation que nous donnons aux phrases prononcées.

Les troubles de la voix

Des ouvrages spécifiques sont consacrés aux troubles de la voix. On appelle dysphonie (altération partielle de la voix, voix enrouée, etc.) et aphonie (impossibilité de parler) les troubles de la voix provoqués par une maladie ou par une anomalie fonctionnelle affectant le larynx. La cause habituelle d'une dysphonie est le surmenage vocal, qui peut, à la limite, engendrer une excroissance sur les cordes vocales ou un œdème. Quand on se sert mal de sa voix, quand on «force sa voix» diront certains, ou quand on la «casse» diront d'autres, on provoque des problèmes mécaniques qui n'ont rien à voir avec les infections. On peut alors développer des nodules ou polypes des cordes vocales dont il faudra se débarrasser par la chirurgie dans certains cas. Ce problème particulier est la hantise de bien des chanteurs.

Parmi les autres causes possibles de troubles de la voix, on observe la paralysie des muscles du larynx, et des malformations des cordes vocales (un développement incomplet, par exemple). Enfin, chez un fumeur, un enrouement qui perdure plus de trois semaines pourrait être causé par une laryngite chronique.

D'autres difficultés peuvent provenir de la pollution atmosphérique, de troubles pulmonaires et respiratoires, et d'infections virales ou bactériennes, la grippe par exemple. La mauvaise condition physique, la fatigue et l'anémie sont également des causes de problèmes de la voix.

La prévention des troubles de la voix

Là comme ailleurs, il vaut mieux prévenir que guérir. Pour éviter de forcer sa voix, il faut la placer correctement dans son registre moyen. Comme pour un athlète, il faut s'y entraîner. Céline Dion, par exemple, n'a jamais fait de secrets de l'entraînement quasi olympien qu'elle fait subir à sa voix. C'est justement cette voix unique qui fait sa renommée et son succès. Pour apprendre à bien faire travailler sa voix tout en demeurant dans son registre, il faut faire chaque jour des vocalises, qu'on peut définir comme étant des mélodies structurées en une série de voyelles plutôt qu'en fonction des mots d'un texte. Votre voix fait aussi partie de votre image. Elle doit indiquer ce que vous êtes, et jamais ce que vous n'êtes pas. C'est une bonne raison pour apprendre à bien la maîtriser.

Comment bien travailler sa voix

La mécanique de la pose de la voix se décompose en trois étapes :

1. Respirer par la base des poumons, par le diaphragme, et non à partir de la poitrine en haussant les épaules. Il faut respirer profondément et sans bruit : inspirer par le nez, la bouche fermée, et expirer par la bouche. Cette façon de respirer est d'ailleurs fort utile pour contrôler le trac dont nous parlerons bientôt.
2. Parler aussitôt l'inspiration terminée.
3. Parler en expirant seulement, mais sans jamais aller au bout de son souffle.

Lisez les paragraphes qui précèdent en pratiquant cette technique. On le réalise ici, il faut absolument faire des pauses de temps à autre. Comprenez que si vous ne faites pas de pauses, vous deviendrez vite cramoisi. Il nous faut absolument trouver une façon de prendre de l'air à un moment donné et, conséquemment, faire une pause. Pourquoi ne pas utiliser de telles pauses à des fins stratégiques, pour intensifier l'impact de nos interventions ?

La projection de la voix

Il faut utiliser la bonne puissance de souffle pour projeter la voix, sinon on parle trop faiblement ou trop fort. Le trac aidant, plusieurs personnes éprouvent de la difficulté à bien projeter leur voix.

Comment parler plus fort ? C'est facile ! Il faut commencer par respirer profondément… encore ! À l'expulsion, la poussée d'air donnera plus de force à votre voix. Il ne s'agit pas ici d'élever la hauteur de la voix, ce qui se traduirait par des cris, mais plutôt d'augmenter le volume. Ce dernier est extrêmement utile pour enrichir et mettre en valeur des points particuliers de votre présentation.

La pose de voix

Il faut trouver son propre registre et placer sa voix à la bonne hauteur, un point qui se trouve juste entre la voix de tête (haute) et la voix de poitrine (grave).

Pour y parvenir, placez-vous dans une petite pièce, à 15 cm du mur. Inspirez profondément et projetez les voyelles A E I O U en allant de l'aigu au grave (de la tête à la poitrine). Entre ces deux extrêmes, écoutez-vous attentivement et trouvez votre point d'équilibre, le niveau auquel vous vous sentez le plus à l'aise. Lorsque vous l'aurez trouvé, exercez-vous chaque jour à faire des vocalises et à lire à haute voix, exactement à la hauteur où vous aurez placé votre voix.

Des conseils pour conserver sa voix

Voici enfin, en rafale, quelques conseils qui vous aideront à conserver votre voix :

- Si vous devez parler pendant toute une journée, éclipsez-vous au moment des repas et reposez votre voix.
- Lorsque vous parlez en public, assurez-vous d'avoir de l'eau tiède (et pas froide) à la portée de la main. Les cordes vocales sont des muscles qu'il faut traiter aux petits soins et, avouons-le, l'eau tiède est tout aussi désaltérante que l'eau froide.

- Buvez beaucoup d'eau la veille de votre présentation pour vous hydrater au maximum.
- Tâchez d'éviter l'alcool, le café ou le thé, qui tendent à déshydrater les cordes vocales.
- Évitez les boissons gazeuses, qui peuvent provoquer des éructations disgracieuses pendant votre présentation.
- Évitez autant que possible de vous racler le fond de la gorge, de parler très fort ou de crier. C'est une excellente façon de vous «casser la voix».
- S'il fait très froid ou que vous deviez parler dehors par de basses températures, réchauffez votre gorge avant de parler et portez un foulard ou un chandail à col roulé.
- Faites attention de ne pas porter des vêtements qui vous serrent trop à la taille (pantalons trop serrés) ou à la gorge (cravate qui étouffe).
- Lorsque vous commencez votre discours, placez votre voix dans le volet inférieur de votre registre vocal, et montez ensuite pour utiliser des effets de voix dans vos présentations. Si vous parlez trop haut ou avec trop de force au début et voulez ensuite créer des effets, vous allez forcer votre voix et peut-être même crier.

Le trac

On prétend que la peur de mourir arrive au deuxième rang du palmarès de nos plus grandes peurs, devancée seulement par celle de parler en public. Vient ensuite, mais seulement plus loin, la peur de perdre son emploi ou encore un être cher. C'est tout dire.

Lorsque nous étions jeunes, plusieurs d'entre nous se sont fait répéter de se taire et «d'écouter les grands». Et puis, tout à coup, nos fonctions ou nos responsabilités nous amènent à nous exprimer en public sans y avoir vraiment été formés. À l'école, d'abord, où nous avons dû un jour ou l'autre présenter un exposé devant la classe. Pour plusieurs, c'est souvent là que le drame a commencé.

Certains estiment que le trac est provoqué par une conscience excessive de soi. Au lieu de s'oublier et de s'engager avec passion

dans son exposé et dans sa relation avec autrui, la personne qui souffre du trac se concentre trop sur elle-même. Cette approche nous fait comprendre pourquoi le trac n'est pas l'apanage exclusif des personnes qui parlent en public. C'est également vrai du vendeur qu'on surprend à faire les cent pas devant la porte d'un client potentiel avant de trouver le courage nécessaire pour entrer.

C'est souvent la peur de l'échec ou celle de ne pas bien paraître qui provoque le trac. On doute tout à coup de ses capacités, d'être à la hauteur et de réussir à impressionner favorablement les interlocuteurs. «Et si je perdais tous mes moyens et que je me retrouve sans voix, ne me rappelant rien de mon texte?» «Et si j'étais tellement mauvais que les gens se mettaient à cogner des clous, à sortir de la salle en plein milieu de mon exposé ou, pire encore, à me lancer des tomates?» «Et s'ils m'attendaient à la fin de ma présentation pour me poser des questions difficiles ou me faire des commentaires désobligeants sur ma performance?» Devant le danger, la réaction normale de tout être humain est la fuite. Imaginez l'effet produit sur votre auditoire si, au beau milieu de votre exposé, vous deviez céder à vos instincts et détaler comme un lapin, sans demander votre reste!

Le trac est cependant un dragon qu'il faut apprivoiser si l'on veut améliorer ses performances de communicateur et devenir plus efficace lors de ses prestations publiques. Hors contrôle, le trac peut devenir un handicap important puisqu'il empêche la concentration. Il provoque la bouche sèche, la gorge nouée, les mains moites, froides et tremblotantes, la nausée, l'accélération du rythme cardiaque, le souffle court, les jambes molles et les lèvres qui tremblent. Certains ressentent même des douleurs à la poitrine.

Ce n'est pas là être au meilleur de sa forme et ce n'est certainement pas dans cet état que l'on peut livrer une performance digne de mention. Depuis que je fais de la formation et du *coaching* en parole publique, j'ai vu toutes sortes de manifestations du trac. J'ai rencontré des personnes prêtes à faire n'importe quoi pour se débarrasser de cette calamité. J'ai même connu quelqu'un qui avait demandé à son médecin de lui prescrire des pilules de nitroglycérine pour l'aider à lutter contre le trac, alors qu'il n'en avait pas vraiment

médicalement besoin, ne souffrant d'aucune affection cardiaque connue. On n'est vraiment pas obligé d'aller si loin.

Le premier pas vers le traitement de ce malaise est de reconnaître que le trac est une réaction physique et physiologique normale, que tout le monde l'éprouve et qu'il n'a jamais fait mourir personne. D'autre part, j'ai une bonne nouvelle pour vous : notre auditoire est, dans une large mesure, ignorant de notre état de nervosité. C'est donc à nous d'agir de manière à ne pas éveiller ses soupçons.

J'ai une deuxième bonne nouvelle : le trac est un phénomène normal qui se manifeste avant l'événement déclencheur, et qui s'estompe au fur et à mesure que le temps passe. Une fois l'exposé débuté, le trac se dissipe graduellement en même temps que votre concentration s'intensifie. C'est pourquoi beaucoup de trucs pour lutter contre le trac trouvent leur application avant que ne commence l'exercice qui en est la cause. Pour finir, sachez aussi que le trac est un allié, un élément positif en ce qu'il vous incitera à performer, qu'il vous gardera vigilant. Sans trac, votre performance risquerait d'être beaucoup moins éclatante.

L'aspect physiologique

Le premier outil pour lutter contre le trac est d'apprendre à bien respirer. Cependant, à elles seules, de longues respirations ne suffisent pas à se débarrasser du trac, mais c'est assurément un premier pas dans la bonne direction.

Il y a une savante explication quant aux réactions physiologiques provoquées par le stress. Qu'il suffise de dire que lorsque nous avons le trac, nous contractons involontairement notre diaphragme, imprimant une pression sur nos poumons qui ne peuvent se gonfler à capacité. Privé de l'apport maximal de nouvel oxygène dont notre cerveau a besoin, nous ressentons les réactions physiques indésirables que nous avons tous expérimentées un jour ou l'autre en « souffrant » du trac.

Pour sa part, lorsque le cerveau évalue comme dangereuse une situation, il déverse dans le sang une quantité formidable d'adrénaline. Il faut alors se rappeler de respirer profondément car l'apport

de la pleine mesure d'oxygène au cerveau provoque un effet bénéfique. En effet, ce mécanisme contribue à libérer de l'endorphine dans le corps. Composé biochimique naturellement sécrété par l'organisme, l'endorphine intervient pour moduler les manifestations du stress et en atténuer les effets pervers. L'endorphine calme naturellement sans qu'on ait besoin de recourir à des médicaments.

Immédiatement avant de prendre la parole, offrez-vous une petite marche de 30 à 60 minutes à l'extérieur pour vous oxygéner. Marchez lentement, en respirant profondément. Ce n'est pas un exercice violent ou rapide que je vous propose ici. Il s'agit d'une marche calme, sereine, à pas modérés, sans transpirer ni vous essouffler. Et surtout, gardez l'œil sur votre montre pour vous assurer de ne pas arriver en retard.

Si la chose est impossible, retirez-vous dans un coin isolé, idéalement dans la pénombre. Trouvez-vous une chaise confortable et assoyez-vous le dos bien droit, en laissant pendre vos bras le long de votre corps. Agitez les mains lentement, pour y rétablir la circulation sanguine. Faites des grimaces et bougez votre mâchoire pour dénouer vos muscles faciaux. Bougez vos orteils mais en douceur, pour ne pas provoquer de crampes. Bâillez. Fermez les yeux et respirez lentement.

Inspirez profondément, à pleins poumons, puis retenez votre souffle pendant trois secondes et relâchez ensuite l'air lentement. Au bout d'une quinzaine de minutes de ces exercices, vous devriez vous sentir beaucoup mieux.

Enfin, immédiatement avant d'être présenté, évitez de vous asseoir les jambes croisées pour prévenir l'engourdissement. Si cela est possible, levez-vous bien avant d'être présenté à l'auditoire et marchez un peu sur place pour bien vous dégourdir les jambes.

L'aspect mental

Connaissez-vous ce qu'on appelle la visualisation positive? Certaines études démontrent que plus vous vous voyez en train d'avoir du succès en faisant votre présentation, plus vous en connaîtrez. L'image mentale que l'on se fabrique de soi-même en train de réussir

un exercice est un puissant facteur de réussite. Les athlètes ont recours à cette technique. Avant de s'élancer en piste, un skieur alpin professionnel se voit fonçant à toute vitesse sur la piste, enfilant les portes les unes après les autres. Il visualise ainsi tout son parcours et voit le succès qu'il obtiendra par sa performance.

Imaginez-vous donc exécutant votre exposé et voyez votre auditoire passionné par vos propos, applaudissant à tout rompre dès que vous terminez. Pensez au succès que vous récolterez par votre présentation. Concentrez-vous sur vos messages principaux. Dites-vous que les gens veulent vous voir réussir. Restez vous-même. N'essayez pas de vous donner un style ou un genre, ou encore d'imiter quelqu'un d'autre. C'est vous que les gens sont venus entendre. Ils sont venus écouter ce que vous avez à dire.

Si vous entreprenez une démarche téléphonique ou participez à un entretien intimidant et que le trac vous ronge, imaginez-vous parlant avec aisance à votre interlocuteur, utilisant les arguments préparés à l'avance et que vous adaptez au fur et à mesure de la conversation. Imaginez la personne à l'autre bout du fil ou en face de vous se laisser peu à peu convaincre, voire s'enthousiasmer à l'écoute de votre message.

Cela étant acquis, il convient de comprendre que vous n'avez pas à contrôler le comportement de votre auditoire. Votre rôle consiste à livrer votre communication au meilleur de votre science et de vos connaissances, pas à jouer à la police. Par exemple, si vous êtes conférencier dans le cadre du dîner annuel d'un club social, un dîner par ailleurs fort bien arrosé, l'état dans lequel se retrouve votre auditoire ne relève pas de votre responsabilité.

La préparation, utile pour contrôler le trac

On y revient encore! Pour être prêt, il faut se préparer! Plus nous serons prêts, plus nous pourrons lutter efficacement contre le trac.

D'autre part, il faut répéter mais pas trop. Pas au point d'apprendre votre texte par cœur. Nous l'avons vu, vous manqueriez alors de spontanéité. Mais répétez à haute voix, sept ou huit fois, afin de maîtriser assez le contenu pour travailler ensuite les effets, au sens

théâtral du terme : les effets de voix, les gestes. À ce stade de votre préparation, vous aurez le sentiment d'être prêt et cela vous donnera confiance.

Avec le temps, vous prendrez de l'expérience. Je ne vous garantis pas la disparition du trac, ce serait vous mentir et vous rendre un mauvais service. Une petite dose de trac est essentielle si vous voulez offrir une meilleure prestation. Tous les comédiens vous diront que leur plus mauvaise performance en scène a eu lieu le soir où ils n'ont pas senti le trac. Avec l'expérience, vous apprendrez à contrôler le trac et, peu à peu, à vous en servir comme d'un allié au lieu de le considérer comme un ennemi.

Deuxième partie
Parler en public

CHAPITRE 8

Communiquer avec un auditoire

Personne n'est jamais mort d'avoir pris la parole en public. En vous rendant à l'endroit déterminé pour votre présentation, revoyez et répétez plusieurs fois la phrase d'introduction de votre exposé. Rappelez-vous de ce que nous avons déjà vu au sujet de la visualisation.

Par ailleurs, si vous changez les mots en cours de route cela n'a pas vraiment d'importance car votre auditoire ne le saura pas. Et si les choses ne tournent pas exactement comme vous l'aviez prévu, ne vous démontez pas. Nous verrons ensemble comment établir un « plan B », une solution de rechange ou encore une stratégie différente pour vous assurer que votre message porte.

Enfin, disons-le, il n'y a pas trente-six manières de présenter et de remercier un conférencier. Il n'y en a que deux : la mauvaise et la bonne. Nous dirons quelques mots de cette dernière, comme nous verrons également la façon d'accepter publiquement un prix ou une récompense.

Le discours ou la présentation devant un groupe

Parlez avec votre auditoire et non à votre auditoire. Pensez conversation et non présentation. N'essayez pas de regarder tout le monde en même temps, mais une personne à la fois. Prenez le temps de respirer, d'apprécier le moment et surtout, ayez du plaisir en faisant votre intervention en public et montrez-le. Pendant votre prestation, concentrez-vous sur les réactions de l'auditoire à votre message, et non sur votre apparence ou sur ce que vous ressentez. Vous devriez avoir réglé ces détails avant de prendre la parole.

Habillez-vous selon les circonstances et vos interlocuteurs

Le code vestimentaire évolue sans cesse et revêt des significations différentes selon les époques et les milieux. Nous accordons de l'importance à la façon dont nous nous habillons et à la mode que nous épousons. Certains ont même tendance à se dire : « C'est mon style et que les autres s'y fassent. »

Toutefois, en contexte de communication, il s'agit du premier signal transmis à nos interlocuteurs qui trouveront du confort ou de l'inconfort dans notre habillement. S'ils l'acceptent, ils s'identifieront rapidement à nous et seront immédiatement disposés à nous entendre. Sinon, ils seront moins réceptifs au début. En fait, ils ne nous écouteront avec attention que lorsqu'ils auront réussi à passer par-dessus leur perception initiale et à se concentrer sur nos propos. Ce délai est donc néfaste à la qualité de la communication puisque, pendant qu'ils s'habituent à nous, les spectateurs ne nous écoutent pas vraiment. La règle d'or, s'il en est une, est de s'habiller un cran au-dessus du code vestimentaire adopté par notre auditoire.

Si nous devons prendre la parole à un congrès de gens d'affaires, n'hésitons pas à porter l'habit, messieurs, ou le tailleur, mesdames. Si au contraire nous nous présentons devant un public rassemblé pour une activité de loisirs, portons des vêtements de bon goût, mais plus détendus. Dans tous les cas, assurez-vous que votre habillement ne distrait pas votre auditoire à vos dépens. Donc, pas de motifs rigolos, de bijoux clinquants, ou d'accessoires vestimentaires excentriques.

Prenez le temps d'arriver

Vous avez certainement tous en tête le souvenir de cet orateur qui, à peine levé et pas encore vraiment installé derrière son lutrin, a déjà commencé son exposé sans même avoir remercié son présentateur. Voilà une façon certaine de rater son premier contact.

Lorsque vous aurez été présenté à la salle, prenez le temps de vous installer et de sourire à votre auditoire, ce qui vous donnera de la contenance et de l'assurance. Les gens seront encore en train de

vous applaudir et d'échanger entre eux quelques derniers commentaires avant que vous ne débutiez. Ce moment de silence que vous provoquerez, vous l'utiliserez pour établir un premier contact visuel avec l'auditoire. Il vous permettra de vous imposer et de prendre la mesure et le contrôle de l'assemblée dès le départ.

Puis, remerciez la personne qui vous a présenté. Par son nom, s'il vous plaît. Prenez donc le temps de noter son nom sur votre texte ou sur vos fiches aide-mémoire. L'auditoire s'identifie souvent au présentateur car lui aussi provient de la salle et retourne s'y asseoir pour vous entendre. Le fait de l'ignorer au début de votre exposé risque d'être interprété comme un manque de savoir-vivre, comme un signe de rejet ou à tout le moins d'indifférence. Lorsque vous serez vraiment en possession de tous vos moyens et que le contact avec la salle sera établi, alors seulement pourrez-vous lancer votre exposé.

Assis ou debout?

Si vous vous trouvez dans une salle de conférence et êtes invité à faire une démonstration ou à présenter votre point de vue, il vous sera plus facile de le faire si vous vous levez, et ce, pour quatre raisons. Premièrement, les gens vous verront mieux car vous deviendrez le centre d'intérêt. Deuxièmement, vous occuperez une position dominante par rapport à votre assistance. Votre auditoire a besoin que vous l'aidiez à rester bien concentré sur ce que vous avez à dire. Il veut donc que vous preniez le contrôle. En vous levant, vous acceptez cette invitation. Troisièmement, comme on est toujours un peu nerveux dans ce type de situation, le fait de vous lever vous aidera à mieux respirer, à mieux projeter votre voix et à mieux contrôler votre trac.

Il y a enfin une quatrième raison pour laquelle il est préférable de parler debout. Cette dernière risque de vous intéresser davantage que les trois premières. Une étude réalisée à l'Université du Minnesota a révélé que si vous faites à vos clients une présentation debout, en utilisant des supports visuels, ils seront disposés à dépenser 26% plus d'argent pour votre produit ou votre service que si vous aviez fait votre démonstration assis à une table, en usant des mêmes éléments de présentation.

Une autre étude a démontré que, dans le cas d'une présentation assise, 58% des clients potentiels assemblés autour de la table étaient prêts à investir dans un produit ou un service offert de cette manière. Pas si mal, n'est-ce pas? Mais ce taux grimpe à 79% si le présentateur est debout. Et cela s'applique aussi bien aux idées qu'aux produits et services que nous avons à vendre.

Établissez et maintenez le contact visuel avec vos auditeurs

Voici un autre secret: les yeux constituent l'un des plus puissants outils de communication dont nous disposions. «Les yeux sont le miroir de l'âme», dit-on. Cela signifie que les yeux portent la conviction qui nous habite et, par là, qu'il faut convaincre les gens avec nos yeux autant qu'avec nos mots pour exprimer notre sincérité. Si je parle en public en regardant un peu partout, autour de moi, en haut, en bas, sur mon texte… j'arriverai sans doute à passer une partie de mon message. Mais si je regarde dans la salle et pose mon regard dans le vôtre et dans celui de chacun des membres de l'auditoire, j'obtiens un impact encore bien plus grand.

Commencez par choisir une personne et parlez-lui personnellement, comme si elle était seule dans la salle. Maintenez le contact visuel assez longtemps pour établir un lien avec cette personne. Nous parlons ici de cinq à dix secondes, le temps d'une phrase par exemple. Passez ensuite à une autre personne, assise ailleurs, au centre ou de l'autre côté de la salle peut-être. Cela est relativement facile avec un petit groupe. Mais si vous vous adressez à une foule, établissez un tel contact visuel avec une ou deux personnes par section de salle. Chacun dans l'auditoire aura bientôt l'impression que vous vous adressez personnellement à lui. Le contact visuel avec votre auditoire peut aussi vous aider à mieux contrôler votre trac et votre nervosité. Vous arriverez en effet ainsi à mieux «lire la salle» et à adapter votre message aux réactions qu'elle vous retourne; rappelons-nous nos notions d'écoute dynamique. L'échange devient alors un processus à deux voies vous permettant de devenir un communicateur encore plus efficace.

Si le fait de regarder directement les membres de votre auditoire dans les yeux vous intimide ou vous rend mal à l'aise, regardez le

front des personnes ou encore juste au-dessus de leur tête, à la racine des cheveux, en promenant votre regard partout dans la salle. Plusieurs conférenciers oublient ce dernier détail et ne regardent que d'un seul côté de la salle, ou seulement les premières rangées, ou encore seulement en arrière et pas en avant.

Soyez à l'heure et respectez l'horaire

«La ponctualité est la politesse des rois», dit la maxime. Il est essentiel que vous arriviez à l'heure pour votre présentation, à moins d'une situation ou d'un problème qui échappe complètement à votre contrôle. Arriver en retard constitue incontestablement un manque de respect flagrant pour votre auditoire. Non seulement ne serez-vous pas mentalement bien disposé pour livrer votre communication, mais l'auditoire ne le sera guère plus.

Assurez-vous par ailleurs de terminer votre exposé à l'intérieur de la période de temps allouée, à l'heure prévue. Agir autrement constitue aussi un manque de respect pour votre auditoire ou pour l'orateur suivant, le cas échéant.

La seule façon de s'assurer de respecter l'horaire et le temps imparti est de bien répéter. Avec de l'expérience, vous arriverez à conserver, tout en parlant, une bonne notion du temps écoulé. Mais cela prend de la pratique. Rien ne sera plus dérangeant pour vous et pour votre auditoire qu'un rappel à l'ordre quant à la durée de votre exposé ou au temps écoulé alors que vous en êtes au cœur de votre présentation.

Réfléchissez avant de parler

Cela semble une évidence, mais c'est souvent plus facile à dire qu'à faire. Avec le trac, il peut arriver que vous soyez tellement préoccupé par votre texte ou vos idées que vous n'arriviez pas à anticiper les passages qui viennent. Pourtant, tout en demeurant concentré sur ce que vous dites, le fait de «voir venir» vous aidera à choisir d'avance les mots, les expressions ou les exemples les plus appropriés pour soutenir votre propos. La lecture que vous faites du langage non verbal de la salle vous aidera beaucoup à cet égard.

Révélez le plan

Nous avons vu que lorsque nous prenons la parole devant un groupe, nous devons dire en introduction ce dont nous allons parler, le démontrer dans le corps de notre exposé et y revenir en termes généraux dans notre conclusion. Nous l'avons vu plus haut, les meilleurs communicateurs utilisent l'introduction pour justement révéler le plan de leur exposé. Cette approche donne à l'auditoire une sorte de «carte routière» lui permettant de s'orienter en cours de présentation. Non seulement améliore-t-il ainsi son niveau de compréhension, mais ce plan lui fournit des points de repère pour mieux saisir l'ensemble de l'exposé.

Regardez votre texte, puis regardez le groupe et parlez

Si vous devez utiliser des fiches ou des notes, ou encore des supports visuels à titre d'aide-mémoire, il ne faut pas lire votre texte en même temps que vous parlez. Lorsque nous avons recours à nos notes, c'est pour nous rafraîchir la mémoire, pour mieux voir où nous en sommes dans notre exposé. Nous n'avons pas besoin de faire cet exercice «publiquement».

Lorsque vous avez exposé une idée et que vous voulez enchaîner avec une autre, prenez le temps de faire une pause, en silence, pour vous retrouver dans vos notes puis, reprenant contact avec votre salle, enchaînez avec le prochain argument. De toute façon, la pause permettra à votre auditoire de digérer l'idée transmise et de faire de la place pour la prochaine.

Faites comme si vous aviez une conversation avec votre auditoire

Nous l'avons déjà dit, ne parlez pas devant votre auditoire, mais bien à votre auditoire. Parlez avec passion, en vous appuyant sur votre préparation. Parlez avec des idées plutôt qu'avec des mots. Regardez les gens dans les yeux. Regardez-les réagir et réagissez vous-même en conséquence. Prenez du plaisir à ce que vous faites. Ne soyez pas esclave de votre présentation. Ceux qui vous écoutent ne le sont pas et ne demandent qu'à être charmés par vous et par ce que vous avez à leur dire.

Répétez vos messages principaux

L'enseignement est fondé sur la répétition. Plus vous répétez un message, plus votre auditoire le retient. Le fait est également avéré en publicité, où la répétition du message est la pierre d'assise de l'appropriation du produit ou de la marque. Même si, dans une conversation, il est inconvenant de se répéter sans cesse ou, pire, de se citer soi-même, le recours à la répétition dans un discours est non seulement poli mais désirable en ce qu'il aide l'auditoire à fixer le message dans sa mémoire.

Peut-être vous rappelez-vous ce discours mémorable du pasteur Martin Luther King Jr., qu'on a intitulé «I had a dream». Dans ce discours, le pasteur King répétait sans cesse cette phrase et à chaque fois, l'auditoire la répétait avec lui, de plus en plus fort. La foule était sur la même longueur d'ondes que lui et ne se lassait pas de lui entendre répéter ces quelques mots: «I had a dream».

Cette technique peut contribuer à rendre un discours beaucoup plus puissant et mémorable. La répétition d'une même expression fixera cette dernière dans l'imaginaire de votre public qui, si vous la redites assez souvent, finira par la répéter en même temps que vous. Quant à vos messages principaux, il ne suffit pas de les énoncer une fois pour que tout le monde les comprenne et les retienne. Il faut les dire et les redire si vous voulez qu'ils se fixent vraiment dans l'esprit de votre public.

Enfin, et c'est la même chose lorsqu'il faut lancer une campagne médiatique, ne vous imaginez pas que parce que vous avez passé votre message lors d'une entrevue précédente tout le monde l'aura compris et retenu. Rien n'est moins sûr. Référez-vous à ce passage sur les vertus de la répétition à la fin du premier chapitre. Il est tellement facile de tomber dans ce piège. «La mémoire est une faculté qui oublie», n'est-ce pas? La mémoire collective retient encore moins. Ne vous lassez pas de répéter vos messages. Ce n'est pas parce que nous baignons dans tel contexte ou telle situation depuis des mois, ce n'est pas parce que nous répétons les mêmes mots depuis des semaines, que tout le monde autour de nous y est sensibilisé de la même façon. Voyez comment font les femmes et les hommes politiques. Voyez

comment font les publicitaires. Ils répètent sans cesse. Certains diront même qu'ils radotent.

Demeurez vous-même

Avez-vous remarqué combien certaines personnes sont différentes selon qu'on les côtoie dans le quotidien ou qu'elles sont en train de s'exécuter devant un groupe? Je reconnais que le métier d'orateur et de présentateur a ses exigences. On veut projeter la meilleure image possible de soi vers un auditoire, alors que, bien souvent, la vie quotidienne n'exige pas de nous la même rigueur.

Il n'en demeure pas moins que la règle la plus importante, pour communiquer le mieux possible, est de demeurer soi-même, simple et naturel, comme on le ferait autour d'une table avec des parents ou des amis. Bien sûr, plus le groupe est grand, plus il faut exagérer ses gestes pour s'assurer que tout le monde voit et comprend bien. Mais ce qu'il faut amplifier, c'est le comportement naturel. Demeurez authentique. Si vous êtes intéressé par le sujet de l'allocution que vous donnez, si vous croyez vraiment en ce que vous dites et voulez partager votre message avec les autres, votre gestuelle le réfléchira et sera appropriée à votre discours.

En restant vous-même lorsque vous soumettrez votre message, vous serez naturel et spontané sans avoir à y penser. L'exercice n'est pas facile puisqu'il vous force à laisser tomber le masque. Mais, pour devenir un orateur efficace, il faut laisser tomber ce masque et partager vos sentiments avec votre auditoire. Ce dernier veut savoir si vous êtes vraiment persuadé de ce que vous affirmez. Si vous voulez convaincre les autres, vous devez vous-même être convaincu et en avoir l'air.

Établissez un contact personnel avec votre auditoire

Les gens sont venus vous entendre, vous. Ils ne demandent qu'à être charmés par vous. Dès le départ, établissez un lien de complicité entre vous et votre public. Parlez-leur de vous. Tout ce que vous leur révélerez sur vous-même améliorera vos chances d'établir un vrai contact avec eux.

En quelques minutes, après les avoir remerciés de leur présence, dites-leur qui vous êtes, ce que vous êtes venu leur dire et ce que vous attendez de cette rencontre. Ne restez pas comme un pur esprit, volant au-dessus de son auditoire, totalement désincarné, au quatrième niveau d'abstraction. Plus les gens s'identifieront à vous et se sentiront concernés par votre message, plus ils le retiendront facilement.

Prononcez et articulez : attention aux fins de phrase

Avec le trac, il arrive fréquemment que nous parlions plus vite. Nous y perdons souvent en clarté et en effets. Les fins de phrase sont particulièrement escamotées dans de telles circonstances. Prenez-en conscience et forcez-vous à ralentir votre débit. Efforcez-vous de prononcer chacune des syllabes tout en restant naturel.

Débit : 140 à 160 mots à la minute

Pour que l'on soit bien compris, un débit normal devrait être de 140 à 160 mots à la minute. Plus lentement, vous endormirez votre auditoire. Parler plus rapidement surprendra l'assistance qui devra faire un effort additionnel pour vous suivre. De surcroît, vous y perdrez en qualité d'élocution et de prononciation.

Évitez d'être monocorde

Le ton monocorde endort. Puisqu'il est, à la limite, possible de parler de façon animée et vivante sans changer de ton, plusieurs personnes ne réalisent pas qu'elles ont ce type de problème. Demandez à vos amis de vous faire part honnêtement de leurs commentaires quant au ton de votre présentation. Mieux encore, enregistrez-vous. Si vous vous êtes trouvé ennuyant, il y a des chances pour que vous ne soyez pas le seul…

Respirez

Respirez profondément. Cela vous procurera de nombreux avantages. D'abord, le fait de bien respirer, apportant plus d'air dans vos poumons, vous aidera à avoir une voix mieux posée, à parler plus fort, sur un ton plus sûr. Ensuite, le fait de respirer profondément

vous forcera à ralentir votre débit. Enfin, nous l'avons vu, c'est assurément l'un des meilleurs antidotes au trac.

Demeurez simple dans le choix du vocabulaire et des expressions utilisées

Je me souviens d'avoir un jour discuté avec un politicien fort connu et reconnu pour ses talents d'orateur, qui avait une facilité déconcertante à expliquer simplement les choses les plus complexes. Effectuant moi-même un travail où j'avais à vulgariser pour le public la complexité des travaux parlementaires de l'Assemblée nationale québécoise, je lui demandai un jour de me révéler son secret. Il me répondit : « Lorsque je m'exprime en public, je m'imagine toujours que je parle à ma vieille mère, assis avec elle sur un divan près de la cheminée dans la maison paternelle, le soir de Noël. Attention ! Elle n'est pas stupide, ma vieille mère. Mais elle n'a pas eu la chance d'avoir une instruction aussi poussée que la mienne et, bien qu'elle lise beaucoup, je sais qu'elle ne me suivra plus au-delà d'un certain niveau de langage. Aussi, lorsque je m'exprime en public et que je réalise que ma vieille mère ne me comprendrait plus, je change de niveau de langage. »

Ce conseil s'est avéré judicieux tout au long de ma carrière. J'aime à dire encore : « Lorsque vous parlez en public, imaginez-vous que vous parlez à un adolescent de 14 ans. Il comprendra ce que vous dites, à condition de demeurer simple dans le choix des mots, des expressions et des exemples que vous utiliserez. » Demeurez simple dans le choix de vos mots et ne présumez pas de la compréhension de vos interlocuteurs. Refusez d'employer des acronymes, à moins que vous ne soyez assuré que tous les membres de votre auditoire les connaissent. Sinon, donnez-en l'explication.

Parlez d'une voix ferme, avec entrain et conviction

Adoptez le style du vendeur qui entend convaincre par une argumentation bien préparée et non pas un style agressif et conquérant. Même si vous devez vous y référer, il ne sert à rien d'accuser le passé. Si vous voulez convaincre, employez une approche empathique, en tâchant de « faire quelques kilomètres dans les souliers »

de ceux à qui vous vous adressez. Offrez-leur une solution vendable et ne les laissez pas uniquement avec une pile de problèmes sans solution.

Lorsque nous communiquons avec les autres, c'est pour provoquer un changement d'attitude ou de comportement. C'est pour les convaincre de penser telle ou telle chose, de faire ou de ne pas faire telle ou telle autre chose. Or, comment convaincre autrui si nous n'avons pas nous-mêmes l'air convaincu de ce que nous affirmons. Sans être agressif ni belliqueux, il faut parler d'une voix ferme, avec entrain et conviction. La qualité de notre communication en sera rehaussée et l'impact de nos propos plus grand. Comme le disait Diane Dufresne dans sa chanson, qu'on le veuille ou non, «on fait tous du show business» et c'est justement ce qui vous permettra d'être un meilleur communicateur.

Faites des pauses

Vous êtes gonflé à bloc, chargé d'énergie et sans doute un peu nerveux juste avant votre présentation. C'est parfaitement normal. Ce phénomène se traduira parfois, chez certains orateurs inexpérimentés, par une accélération du débit et par une élévation du ton de la voix.

C'est alors qu'ils enfileront les arguments les uns après les autres, sans presque prendre le temps de respirer, inconscients du fait qu'ils donnent l'impression de vouloir en finir au plus vite. Il n'y a quand même pas le feu. Le fait de faire une pause vous permettra de mesurer l'effet d'un passage sur votre auditoire ou de le préparer au message important qui suivra. Donnez-lui le temps de digérer vos paroles. Des pauses utilisées avec à propos font partie de l'arsenal de tout bon orateur.

En musique, on dit que c'est le silence entre deux notes qui fait la mélodie. Lorsque vous vous exprimez en public, ces pauses et ces silences que vous faites permettent à votre auditoire d'assimiler ce que vous venez de leur dire. Servez-vous-en à bon escient.

Plusieurs orateurs que je connais inscrivent l'endroit de leurs pauses dans le texte de leur communication, une barre oblique

correspondant à une pause d'une seconde, deux barres obliques, à une pause de deux secondes. On fera par exemple une courte pause après une virgule dans notre texte et un arrêt plus marqué après un point. Répété avec cet outil, votre texte deviendra plus facile à lire au moment de vous exécuter publiquement.

Variez le rythme

Tantôt plus rapide, tantôt plus lent, le rythme d'une présentation a son importance. Le fait de varier le rythme ajoute à votre performance, évite la monotonie dans le discours et, conjugué à tous les éléments qui précèdent, vous permet d'ajouter du relief à vos présentations. Prenez-vous-y à l'avance et pratiquez à voix haute les changements de rythme dans votre présentation. Faites ceci devant des collègues ou des amis et demandez-leur conseil sur les mises au point à apporter.

L'expression du visage

Votre interlocuteur ou votre auditoire scrutera votre visage, à la recherche d'indices leur permettant d'interpréter vos paroles. Votre visage, plus que toute autre partie de votre corps, est le reflet de vos pensées, de vos sentiments et de vos émotions. Votre auditoire vous veut confiant, amical, sincère et il surveillera l'expression de votre visage pour s'assurer qu'il en est ainsi. Soyez souriant et détendu. Cela aura un effet thérapeutique sur votre auditoire. Si le public vous sent crispé, contracté, stressé et mal à l'aise, il le notera facilement avant même que vous ayez ouvert la bouche. Si, au contraire, vous apparaissez calme et détendu, le public se sentira immédiatement mieux disposé à votre égard et plus réceptif à votre message.

Prenez conscience des réactions de la salle

Nous l'avons vu plus haut, le non-verbal «parle» tout au long du processus de communication. Un orateur qui sait «lire» sa salle dispose d'un formidable outil. Lorsque des personnes commencent à chuchoter entre elles, que d'autres s'agitent sur leur siège, que quelqu'un semble assoupi au fond de la salle, quelque chose ne va pas.

Peut-être avez-vous été trop long? Peut-être ne parlez-vous pas assez fort? Puisque nous avons l'entière responsabilité de la communication, nous devons absolument rétablir le contact avec l'auditoire si nous sentons qu'il est en train de nous échapper. Si vous ne savez pas pourquoi votre auditoire ne répond pas bien à votre présentation, demandez-le plus tard à l'un des participants et corrigez le tir pour la prochaine fois. Pour rétablir le contact, posez une question à la salle, racontez une anecdote, faites rire, promenez-vous dans la salle.

Toutefois, il faut savoir que si les gens devant vous semblent endormis ou distraits, cela ne dépend peut-être pas entièrement de vous. La température ambiante est-elle trop élevée? La salle est-elle trop sombre? Dans ce dernier cas, vous êtes désavantagé car les gens ne vous voient pas très bien. Utilisez toujours le maximum d'éclairage que permet le type de présentation que vous faites. Les gens vous entendent-ils bien? Y a-t-il quelqu'un dans la salle qui dérange les autres? Dans de tels cas, n'hésitez pas à faire une brève pause pour rétablir la situation et régler le problème.

Que faire de ses bras et de ses mains?

Avez-vous déjà essayé de courtiser quelqu'un qui se tient devant vous les bras croisés? Pas facile! Dans nos civilisations occidentales, les bras croisés signifient la distance, l'obstacle, la défense. On se replie sur soi pour mieux se protéger, alors qu'au contraire, le processus de communication en est un d'ouverture aux autres, de générosité.

Le fait de croiser ses bras annule l'impact de la relation qu'on pourrait avoir avec son public si on adoptait une position plus décontractée. C'est presque aussi dommageable que de lui tourner le dos, car les bras croisés coupent complètement le contact avec l'auditoire. Évitez de mettre les mains dans vos poches. Les femmes le font plus rarement, les hommes plus souvent. Certains en rajoutent en manipulant compulsivement leur petite monnaie. C'est franchement désagréable pour l'auditoire.

Occasionnellement, debout devant un groupe, sans lutrin, on peut mettre une main dans sa poche en utilisant l'autre pour accentuer l'importance d'un passage. Mais, de là à faire tout un discours

les mains dans les poches, il y a une différence. Un tel geste n'aide pas à mieux communiquer car il transmet une impression de désinvolture et de non-implication.

Ne cachez pas non plus vos mains derrière votre dos ; ce geste sera lu comme un signe de malaise et d'impuissance. Ayez une allure décontractée, ouverte à votre auditoire. La gestion des mains est déjà plus facile lorsqu'on tient un texte ou des notes, ou qu'on se retrouve derrière un lutrin sur lequel on peut s'appuyer. Dans ce cas, faites attention de ne pas tambouriner sur le lutrin, agaçant signal de nervosité et d'incertitude, s'il en est.

Enfin, ne pointez pas du doigt. Cela dénote de l'agressivité, ingrédient dont vous n'avez absolument pas besoin pour communiquer puisqu'il provoque une réaction immédiate de fermeture de la part de votre auditoire.

Tics nerveux et gestes inutiles

Parmi les manies le plus fréquemment observées, il y a la manipulation d'objets (stylo, lunettes…) ou encore les tics nerveux, comme de se lécher ou se mordre nerveusement les lèvres à répétition, de claquer la langue, serrer les mâchoires, froncer les sourcils constamment, de jouer avec sa moustache, son nez ou ses sourcils. Les gens remarquent ces tics gestuels et les attribuent avec raison à la nervosité. Ils se sentent alors, même inconsciemment, moins en confiance et seront moins réceptifs à notre message. Il ne faut pas fumer durant une présentation, ni adopter une attitude corporelle fermée ou tendue, ni se balancer d'une jambe sur l'autre. Il faut enfin vérifier cheveux, cravate, robe et pantalons avant de se présenter à l'auditoire, puis les oublier.

Si vous avez la chance de vous voir en action, il vous arrivera de noter certains mots ou gestes qui reviennent machinalement et bien involontairement pendant votre prestation. Ce sera de jouer avec un crayon, de marquer chaque phrase de votre exposé d'une tape sur le lutrin ou, pire, d'un coup de poing sur la table. Ou encore de parsemer votre discours d'une série de « alors, donc, bon, disons que, d'accord, n'est-ce pas ? bien, alors, ok, etc. » Et qui n'a pas vu cette starlette en entrevue à la télévision s'amuser à s'enrouler une

mèche de cheveux autour de son doigt pendant qu'elle répond aux questions de l'animateur.

Tous ces tics gestuels et verbaux diminuent l'impact de votre présentation. Au contraire, on les remarquera dans la salle et les gens en attendront la prochaine manifestation. Pendant ce temps, ils ne se concentreront pas sur votre exposé et vous y perdrez en intensité d'attention et d'écoute.

Bougez quand même un peu

Quelqu'un a dit un jour que «l'âme se chante dans la voix et se peint dans le geste». C'est joli, n'est-ce pas? Notre auditoire perçoit globalement nos gestes, sans les regarder spécifiquement. Toutefois, l'ensemble de notre gestuelle veut dire beaucoup pour lui car, nous l'avons vu, notre corps est terriblement bavard.

Si nous semblons confiants et détendus, et si nous sourions, notre auditoire se sentira à l'aise et partagera nos émotions. De même, si nous semblons stressés, nerveux et mal à l'aise, notre auditoire nous rendra la pareille. En plus de nous permettre d'exprimer nos émotions, consciemment ou non, nos gestes véhiculent et supportent notre message, ponctuent notre présentation et nous aident à nous libérer de nos tensions nerveuses.

Si vous devez vous exprimer derrière un lutrin, gardez les deux pieds bien en place sur le plancher vis-à-vis du lutrin et n'utilisez que vos mains pour créer un peu de mouvement et accentuer un passage de votre présentation. *A fortiori*, si vous n'avez pas la contrainte du lutrin, bougez un peu. Promenez-vous dans l'espace qui vous est réservé, traversez d'un côté à l'autre en vous déplaçant lentement et en faisant des pauses de trois ou quatre minutes sur place avant de repartir. Il est plus facile pour un auditoire de se concentrer sur une personne qui bouge un peu que sur une tête parlante immobile.

Plusieurs me demandent souvent: «Comment bouger?» Je leur réponds de le faire naturellement, selon ce qu'ils voient, sentent et ressentent du moment, motivés par le contenu de leur présentation. Votre langage non verbal doit s'harmoniser avec le message véhiculé

et il y a fort à parier que votre auditoire notera l'effet provoqué en bougeant, pas le geste lui-même.

Si vous comptez, montrez-le avec vos doigts. Si vous dites oui ou non, hochez ou secouez la tête en conséquence. Faites un pas en avant pour signifier que ce qui s'en vient est important. Au contraire, faites un pas en arrière pour conclure un passage ou pour laisser votre auditoire digérer ce que vous venez de dire. Faites un pas ou deux de côté pour marquer une transition entre deux idées. À cet égard, ne croisez jamais vos pieds pour amorcer un mouvement vers la droite ou vers la gauche. Si vous allez du côté droit, commencez à bouger avec votre pied droit, pas le gauche, et inversement si vous allez de l'autre côté.

Il est naturel de bouger et si vous réprimez votre désir de le faire, votre niveau de stress augmente. Cependant, plus l'auditoire est vaste, plus vos gestes doivent être amples et lents. Si l'auditoire est plus restreint ou si vous êtes à la télévision, faites des gestes plus petits et bougez seulement si nécessaire.

Tout geste se décompose en trois mouvements : l'approche, par laquelle votre corps se positionne en prévision du geste à venir, le geste lui-même et le retour à la normale, où votre corps retrouvera sa position initiale. L'enchaînement doit se faire en douceur, de manière à ce que votre auditoire ne note que le geste lui-même. La meilleure façon de vous voir à l'œuvre demeure, bien sûr, la captation vidéo de votre performance, dont le visionnement vous permettra d'apporter les améliorations qui s'imposent. Essayez !

Concluez avec force

Préparer et livrer une bonne communication est tout un défi. Bien sûr, le corps de l'exposé constitue une partie importante et il est normal qu'on y accorde beaucoup d'attention. Il ne faut pas négliger pour autant la conclusion qui est tout aussi essentielle.

De fait, ce que vous direz en dernier sera probablement ce dont on se souviendra le plus. Tout comme pour l'introduction, il n'est pas essentiel de terminer avec une blague. Votre conclusion peut tout aussi bien susciter la réflexion, l'engagement (rappelez-vous le

vous-je-nous) ou l'enthousiasme des membres de votre auditoire, ou encore vous permettre de revenir sur vos messages principaux, mais sous un angle différent. D'autre part, votre conclusion aura d'autant plus d'impact que vous l'aurez annoncée dès votre introduction.

Ne parlez pas plus de vingt minutes

«Ce qui se conçoit facilement s'énonce clairement, et les mots pour le dire viennent aisément», disait Boileau. Winston Churchill prétendait, pour sa part, qu'un discours devait être comme la jupe d'une femme : assez long pour couvrir le sujet, mais assez court pour demeurer intéressant. À moins que ce ne soit dans le cadre d'un cours à durée prédéterminée, soit deux à trois heures entrecoupées de pauses, ne dépassez pas 35 à 40 minutes d'affilée. Le cerveau humain ne peut guère rester concentré plus longtemps. Si vous excédez cette période, vous perdrez sûrement l'attention de votre public. Un politicien bien connu a même déjà dit – et c'est d'autant plus remarquable que le commentaire venait d'un politicien – que si vous devez prendre plus de 10 minutes pour présenter votre sujet, vous devriez vous rasseoir et continuer à réfléchir, car vous n'êtes pas encore prêt à l'exprimer. Fixez-vous donc un délai maximum de 20 minutes lorsque vous faites un exposé devant un groupe, vous laissant un laps de temps suffisant pour offrir une période de questions à la fin de votre présentation.

Si vous n'avez que peu de temps pour faire votre discours, si plusieurs orateurs se succèdent et que l'horaire a été bousculé, par exemple, concentrez-vous sur les arguments principaux. De toute façon, dans un tel contexte, votre auditoire ne se souviendra pas de tous les détails de votre communication et il vaudra mieux parler moins, mais bien. Privilégiez les phrases-chocs, dont les gens se souviendront sans peine. Renforcez votre présentation en distribuant, après votre exposé, la version écrite de votre propos.

Enfin, s'il s'agit d'une présentation faite dans le cadre d'une démarche de vente, tenez-vous-en à la loi de Pareto, aussi dite du «80/20». Par exemple, si vous disposez d'une heure pour votre présentation, votre exposé devrait durer au maximum 10 à 15 minutes, pour laisser, dans les 45 minutes restantes, l'échange d'information

s'installer, ce qui vous permettra de mieux cerner les besoins de votre client potentiel.

Voici maintenant quelques conseils pour terminer votre présentation avec force. Il faut d'abord planifier votre conclusion. Trop souvent, on la considère comme un mal nécessaire sans vraiment en réaliser l'importance. La conclusion doit inciter à l'action et bien que l'on dise souvent que c'est la première impression qui compte, c'est avec la dernière qu'on s'en retourne chez soi.

Lorsque vous amorcez votre présentation, prévoyez déjà du temps pour votre conclusion. Trop souvent, on commence à parler en se laissant emporter par le sujet, sans être vraiment conscient des minutes qui s'écoulent. Hélas! On s'aperçoit trop tard que le temps n'est pas élastique, qu'il faut escamoter la conclusion et terminer en queue de poisson.

Au moment approprié, annoncez que vous allez conclure. Si les gens rêvassaient un peu en vous écoutant, c'est généralement en entendant ces paroles qu'ils se réveilleront pour prendre la pleine mesure de votre dernier message. Une fois votre conclusion annoncée, faites-la! Mais, faites-la brève et composée des principaux éléments de votre message. Utilisez des mots qui ont du «punch», maintenez le contact visuel avec votre auditoire et rassurez-les en leur laissant entendre qu'ils ont maintenant toutes les informations pour tirer leurs propres conclusions.

La guerre des sexes

Si les hommes et les femmes, selon certains auteurs, ne vivent pas sur la même planète, je peux vous dire que celles et ceux que j'ai rencontrés sur Terre se ressemblent tous lorsque vient le temps de parler en public. Elles et ils ont toutefois des particularités qui leur sont propres et qui, pour la plupart, sont principalement culturelles.

Après tant d'années passées comme formateur à aider les gens des deux sexes à devenir de meilleurs communicateurs, je peux vous dire qu'il y a des caractéristiques typiquement féminines et d'autres qui s'avèrent essentiellement masculines. J'attire votre attention sur quelques-unes d'entre elles car il est nécessaire d'en prendre

conscience et de redresser ces penchants dès qu'ils apparaissent ou de les corriger s'ils sont devenus de mauvaises habitudes.

Pour dames seulement

Je ne vous apprendrai rien si je vous dis que les femmes sont différentes des hommes. Les femmes, c'est bien connu, demeurent les championnes de la communication en général et les hommes devraient d'ailleurs s'inspirer de leurs talents à l'occasion. J'espère toutefois vous surprendre si je vous dis que certains traits typiquement féminins, lorsqu'ils sont exagérés, peuvent nuire à l'efficacité de leurs communications en public.

Voici quelques conseils destinés aux dames pour améliorer leurs prestations publiques.

Le hochement de tête

Les femmes hochent la tête pour signifier «je vous ai entendu» ou «je vous comprends». Les hommes, au contraire, interprètent un hochement de tête comme un acquiescement à ce qui vient d'être dit. Qu'une femme hoche trop souvent la tête, et cela peut la placer dans une position de faiblesse ou conduire à des méprises.

Le ton interrogatif

Plusieurs femmes ont l'habitude de terminer leurs phrases avec une légère inflexion ascendante de la voix comme si elles cherchaient l'approbation de leurs auditeurs. Les hommes ont plutôt tendance à terminer leurs phrases en baissant la voix comme pour affirmer à chaque fois ce qu'ils viennent de dire. Le fait de terminer ses phrases sur un ton interrogatif peut nuire à la crédibilité des femmes qui ont recours trop souvent à cet effet de la voix.

Les expressions qui atténuent

Certaines femmes ont tendance à utiliser des expressions telles que: «seulement», «petit», «j'espère» et «devinez». On retrouvera ces expressions ou des mots semblables dans des phrases comme «C'est seulement une réflexion, mais…», «Je ne suis qu'une débutante», «J'espère que j'ai fait un bon travail!», «Je crois que nous avons une

question là-bas ? » Des telles phrases affaiblissent l'affirmation visée. Cette manie d'avoir toujours un peu l'air de s'excuser place ces personnes dans une position stratégiquement inférieure à celles ou ceux qui n'utilisent pas de telles expressions.

Se laisser interrompre

Les hommes plus que les femmes ont tendance à interrompre quelqu'un qui fait une présentation et s'insurgent lorsque quelqu'un en fait autant. Les femmes, au contraire, tendent à tolérer une telle pratique. Mesdames, n'ayez pas peur d'indiquer aux personnes qui vous interrompent que vous n'avez pas encore terminé votre présentation et que vous prendrez les questions à la fin seulement de votre exposé.

Un sourire trop insistant

Les femmes sourient plus naturellement que les hommes. C'est leur façon d'accueillir les autres, de les mettre à l'aise et de leur signifier qu'ils sont les bienvenus. Or, bien que le sourire soit essentiel à la communication, le fait de trop sourire ou de sourire trop souvent peut nuire à la communication en ce qu'il projette à tort une personnalité plus timide, moins résolue, plus hésitante, ce qui enlève à la crédibilité. Souriez, Mesdames, mais pas trop et prenez-en conscience.

Refuser d'intervenir

Dans notre monde moderne, les personnes qui ne parlent pas et qui n'interviennent pas dans les conversations passent pour des gens qui n'ont rien à dire. Plusieurs femmes hésitent à prendre la parole et attendent d'y être invitées pour parler, ce qui peut ne jamais venir. Mesdames, efforcez-vous de faire une intervention à chaque réunion à laquelle vous participez. Vous aussi avez votre place et vous avez le droit, je dirais même le devoir, de participer au débat.

Se vêtir trop sexy

Certains spécialistes prétendent que l'être humain n'a besoin que de sept secondes pour se faire une idée d'une autre personne. L'apparence de quelqu'un et sa façon de s'habiller font partie des outils de communication, avons-nous vu.

Il faut bien cependant être consciente que le fait de s'habiller sexy et d'être trop maquillée communique au public, à tort ou à raison, l'impression d'une disponibilité sexuelle supérieure à la détermination professionnelle. Il n'est cependant pas besoin de sacrifier sa féminité pour être correctement vêtue quand on parle en public. Rappelez-vous seulement que plus la scène sera grande, plus votre robe ou votre jupe semblera courte aux spectateurs et spectatrices. Que dire maintenant d'une jupe trop courte lorsque la scène est surélevée par rapport à l'auditoire ?

Enfin, puisqu'il est ici question d'apparence, portez des bijoux sobres et qui mettent en évidence votre souci du détail. Évitez les bijoux trop voyants. À moins que vous ne vouliez provoquer un effet théâtral, ils ne vous seront d'aucune utilité en public. Méfiez-vous de ces bracelets trop lourds qui viennent heurter le dessus du lutrin chaque fois que vous tournez les pages de votre discours. Vous ne vous en rendrez probablement pas compte, mais le lutrin agit un peu comme une caisse de résonance dont le bruit est capté par le système d'amplification qui, à son tour, redistribue ces coups dans la salle. Ces sons ne sont pas agréables.

Une voix trop douce

Bien que j'aie connu plusieurs exceptions notoires, une femme à la voix trop douce peut être perçue comme manquant de confiance en elle. Il ne s'agit pas de crier, mais il est facile de parler d'une voix plus ferme en respirant mieux et plus profondément. Cela vous permettra de projeter votre voix pour vous assurer que tout le monde dans la salle vous entende. Vous y gagnerez en pouvoir de conviction.

D'autre part, nous savons maintenant que la nervosité fait monter la voix d'un ton. Si cela est désagréable quand il s'agit d'une voix d'homme, ça l'est encore davantage pour une voix de femme qui est naturellement plus aiguë et qui, sous l'effet du trac, risque de devenir carrément nasillarde. Soyez donc attentives à la tonalité de votre voix, Mesdames, et efforcez-vous de commencer votre exposé un ton plus bas que normalement. Rappelez-vous à l'ordre vous-même en cours de route si le besoin s'en fait sentir. Inscrivez même

une note à cette fin dans votre texte si vous craignez d'éprouver ce problème. Une excellente méthode consiste à écouter l'enregistrement de l'une de vos prestations.

Se faire voler ses idées

Les femmes déplorent le fait que souvent les hommes prennent le crédit de leurs idées. Défendez-vous, Mesdames, et n'ayez pas peur de réclamer la maternité de vos contributions. Ne restez pas sagement assises en laissant les autres vous pirater. Affirmez-vous!

Des postures qui atténuent l'impact de votre présentation

Des postures typiquement féminines, comme de se tenir debout une jambe croisée sur l'autre, le fait d'éviter le contact visuel direct et le regard de quelqu'un d'autre, une poignée de main mollasse, vont affaiblir l'impact que vous tentez de provoquer. Les hommes prennent naturellement plus de place, alors que les femmes ont tendance à s'effacer. Sans jouer du coude ou vous transformer en joueur de football, n'hésitez pas à traquer impitoyablement ces attitudes et à les remplacer par des gestes qui vous permettront de prendre votre place.

Refuser de prendre la parole

Enfin, l'une des erreurs que font plusieurs femmes et qui contribuent le plus à nuire à leur carrière est le refus de prendre la parole en public. Toutes les excuses sont bonnes pour se défiler. Au contraire, prendre la parole en public vous permet une visibilité sans pareil. Mesdames qui vous sentez concernées, calmez vos appréhensions, prenez des cours de parole en public et rayonnez de tous vos feux. C'est le meilleur service que vous puissiez vous rendre.

Pour messieurs seulement

Les femmes sont différentes des hommes, avons-nous dit, et rien n'est plus vrai. Ces messieurs partagent avec leurs congénères féminines un certain nombre de défauts, en matière de parole en public, mais en ont quelques autres qui leur sont propres. Lisez ceux-ci.

L'absence

Les femmes ont des habiletés naturelles à communiquer. Lorsqu'elles ont à s'exprimer en public, même si elles sont mortes de trac, elles tentent véritablement de «communiquer», d'échanger avec leur auditoire. Plusieurs hommes, probablement parce qu'ils sont rongés par le trac, ont un regard fuyant, quand ce n'est pas tout simplement vide, une posture de repli et une manière de ne pas projeter la voix qui leur est propre. Pour plusieurs, c'est un peu comme s'ils se parlaient à eux-mêmes. De grâce, Messieurs, soyez plus présents et parlez à votre public comme si vous lui faisiez la cour.

La façon de s'habiller

Pour une femme, la façon de se vêtir en toutes occasions est importante car le vêtement est une forme de miroir de l'image qu'elle veut projeter. Pour les hommes, généralement, la façon de s'habiller et de se présenter devant un auditoire n'a pas la même importance. Pourtant, la tenue vestimentaire n'est pas qu'un détail insignifiant. Il est vrai que de nos jours, dans les entreprises, une tenue plus détendue est de mise. Mais, nous l'avons vu plus haut, un orateur qui se présente devant un groupe doit être habillé un cran au-dessus de la moyenne de l'auditoire. Courage, Messieurs! Selon l'auditoire devant lequel vous vous exprimez, troquez vos cols ouverts et vos polos décontractés pour un col roulé ou même, horreur pour plusieurs, ressortez votre cravate des «boules à mites» si l'auditoire devant lequel vous prenez la parole le justifie. Cirez vos souliers et débarrassez-vous des portefeuilles volumineux. Enfin, gardez votre veston attaché lorsque vous êtes debout mais, n'oubliez jamais de le détacher une fois assis.

La désinvolture

Plusieurs hommes se présentent devant leur auditoire avec une désinvolture qui, souvent, vient masquer une grande nervosité et une non moins grande insécurité. Plus ils seront mal à l'aise, plus certains d'entre eux feindront d'être décontractés et détendus. Messieurs, je regrette de vous le dire ainsi, cette attitude est franchement déplaisante et ne convaincra personne. Restez vous-mêmes.

On comprendra que vous soyez mal à l'aise dans les circonstances et personne ne vous en tiendra rigueur. On excusera moins facilement l'affectation.

Le fameux «p'tit change»

Tout le monde, un jour, a vu un orateur, un présentateur, un enseignant, toujours un homme bien sûr, mettre les mains dans ses poches et jouer avec sa petite monnaie. Là encore, vous ne tromperez personne. Même si ce geste est machinal, tout le monde sait que, d'abord, vous mettez les mains dans les poches parce que vous ne savez qu'en faire. Tout le monde sait, ensuite, que vous jouez avec votre petite monnaie pour vous donner une contenance, trahissant ainsi votre anxiété. Une manie à éviter totalement, s'il en est une.

Le «plan B»

Et si ça ne fonctionnait pas comme vous l'aviez prévu? Et si vous n'aviez plus que 15 minutes pour livrer votre message au lieu des 45 prévues parce qu'on est en retard dans le programme? Et si la personne clé à qui s'adressait votre exposé n'était pas dans la salle? Avez-vous un plan de rechange?

C'est là que vous prendrez toute la mesure de la règle d'or qui dit que «pour être prêt, il faut se préparer». Plus vous serez prêt à soumettre votre communication, plus vous saurez exactement quels sont les éléments les plus importants, les passages que vous devrez réaménager et, surtout, comment vous y prendre, dans les circonstances, pour faire passer votre message. Dans tous les cas, gardez le sourire. Ça vous aidera.

Une personne importante n'est pas là ou arrive en retard

Supposons qu'au moment où vous prenez la parole, une ou plusieurs personnes importantes, auxquelles vous vouliez adresser votre message, ne soient pas encore arrivées. Imaginons encore que ce soit une présentation de vente depuis longtemps mijotée et que, le moment enfin arrivé, le principal intéressé, le client potentiel, soit forcé de quitter avant la fin. Situation embêtante s'il en est une…

Rappelez-vous cette règle que nous avons vue et répétée : annoncez votre message dans l'introduction, dites-le dans le corps de la communication et répétez-le dans ses grandes lignes en guise de conclusion. Cette règle devrait vous permettre de sauver la mise même si quelqu'un arrive en retard ou part avant la fin. Si une personne ou un groupe important doit partir avant la fin, demandez la permission de faire immédiatement votre conclusion. On ne pourra rien vous refuser si vous le demandez avec un sourire.

Mais, il peut y avoir pire. LA personne ou LE groupe de personnes pour lesquels vous avez expressément préparé certains de vos messages ne peuvent pas se présenter. Rassurez-vous. Il y aura toujours quelqu'un dans la salle qui leur rapportera vos propos. Si vous devez vivre ce type d'expérience, demandez-vous au préalable quelle est LA phrase que vous voulez qu'on leur répète, formez-la dans votre tête avant de commencer à parler et entamez votre communication avec cette phrase. Répétez-la en cours de présentation et concluez encore par elle.

Vous avez moins de temps que prévu

Une autre situation désagréable survient : vous aviez prévu une présentation de 45 minutes, y compris la période de questions, et il n'en reste plus que 15. Avant de prendre la parole, divisez le temps qui vous reste en trois tranches et déterminez le nombre de minutes que vous allez accorder à l'introduction, au corps et à la conclusion. Surtout, respectez cette nouvelle distribution de votre contenu et le nouvel horaire que vous vous imposez de cette façon. Vous réussirez ainsi à passer votre message, et l'on se souviendra de vous comme d'un conférencier habile à se repositionner.

On vous interrompt en cours de présentation

Quelqu'un vous interrompt, en cours d'exposé, pour poser une question sur un sujet ou un aspect que vous aviez prévu aborder plus loin ? Que faut-il faire ? Vous pouvez bien sûr lui indiquer qu'il en sera question plus loin et poursuivre comme si de rien n'était. Je suggère quant à moi de faire preuve de plus de diplomatie et de souplesse, et sans doute aussi de politesse, en donnant d'abord une

brève réponse avant d'indiquer que le sujet sera abordé plus loin. Si vous ne répondez pas, l'auditoire restera concentré sur cette question sans réponse plutôt que sur votre présentation. Répondez donc, mais restez bref!

Le fameux trou de mémoire

Si vous avez un trou de mémoire en plein milieu d'une phrase et que vous vous retrouviez complètement perdu dans votre présentation, surtout ne paniquez pas. Cela peut arriver à tout le monde. Souriez, excusez-vous auprès de votre auditoire, rassemblez vos idées, retrouvez-vous dans vos notes et recommencez cette partie de votre exposé. Souvenez-vous que les gens veulent vous voir réussir un bon exposé, il en va de leur intérêt, et ils sont généralement sympathiques à votre cause.

On vous devance dans votre document d'appui

Vous avez préparé un document d'appui à votre présentation et vous l'avez remis aux participants avant de commencer votre exposé. Vous comptez bien qu'ils vous suivent de page en page, au fur et à mesure qu'évolue votre présentation. Mais voilà que certains ont décidé de prendre de l'avance: ils sont déjà rendus beaucoup plus loin et ne prêtent plus attention à ce que vous dites.

Une bonne façon d'éviter cet inconvénient est de remettre vos documents d'appui à la fin de votre présentation. Nous avons déjà mentionné cette avenue de solution. Cependant, puisque le mal est fait, voici une manière de rattraper les égarés: faites référence à la page où vous êtes rendu et, au fur et à mesure que vous progressez, demandez à tous s'ils y sont bien. Cette façon diplomate de rappeler à l'ordre vous aidera à reprendre le contrôle.

On vous confond avec quelqu'un d'autre

Vous présentez une offre de services et vous réalisez que le décideur principal vous confond avec votre principal concurrent. Dans un tel cas, dès que vous vous en rendez compte, répétez le nom de votre entreprise autant de fois que vous le pourrez jusqu'à la fin de votre exposé. Restez positif et n'allez pas pour autant tenter de diminuer

votre concurrent. On ne se fait pas une réputation en écrasant les autres, mais en démontrant qu'on est le mieux placé pour aider l'interlocuteur à régler ses problèmes.

Les discussions parallèles

Vous vous évertuez à convaincre votre auditoire et vous constatez que deux ou trois personnes dans la salle ont une discussion en marge de votre communication. Non seulement ils ne vous écoutent pas, mais ils dérangent les autres. Pire encore, ils vous font perdre votre concentration. Dans un tel cas, commencez par les regarder avec insistance. Ils le remarqueront et cela fera généralement l'affaire.

Cependant, si leur aparté se poursuit, interrompez-vous et demandez à l'auditoire s'il y a des questions. Si personne ne réagit, adressez-vous directement aux bavards et demandez-leur si quelque chose leur a échappé. Ils cesseront généralement de parler à partir de ce moment-là. S'ils reprennent quand même leurs échanges, n'hésitez pas, demandez-leur de bien vouloir sortir de la salle pour terminer leur conversation parce qu'ils dérangent les gens autour d'eux. Ce sera généralement le dernier avertissement.

Présentation d'un conférencier et remerciements

Il vous arrivera d'avoir à présenter un autre orateur ou à le remercier de sa prestation, ou encore à présenter publiquement un prix à quelqu'un. Il peut même vous arriver d'être le récipiendaire d'une distinction. Les règles qui prévalent à cet égard sont simples, mais il faut les connaître.

Présenter un orateur ou un conférencier

La tâche est importante et ne doit pas être sous-estimée. Elle consiste à rapprocher le conférencier du public, à établir une ambiance générale de sympathie et à créer un lien entre le public et le conférencier. Il faut arriver à vendre le sujet et l'orateur au public dans un minimum de temps, sans voler la vedette à l'invité.

Pour y parvenir, la meilleure présentation sera la plus courte. Pour être efficace, elle nécessitera donc une préparation minutieuse.

Il faut alors rassembler les éléments d'information utiles sur le thème de la conférence, obtenir des références sur le conférencier et ses compétences au regard du sujet traité et vérifier auprès des organisateurs de l'événement l'intérêt suscité par le thème abordé.

Ces informations de nature plus personnelle sur le conférencier peuvent être obtenues auprès de plusieurs sources : le conférencier lui-même, une autre personne qui le connaît bien, son ou ses supérieurs, ses collègues de travail, sa famille ou ses proches. Si possible, vérifiez toutes ces informations auprès du conférencier lui-même avant sa prestation.

Les renseignements récoltés devraient être classés et présentés selon trois catégories : le sujet ou titre de la conférence, l'intérêt que ce thème suscite pour le présentateur lui-même et pour l'auditoire, et enfin le conférencier, ses titres et principaux faits d'armes (ne pas les donner tous mais les plus importants et les mieux reliés au thème). Le nom du conférencier doit être donné de façon claire et distincte (prénom et nom) comme dernier élément avant de lui céder la tribune.

Vous devez éveiller l'intérêt de l'auditoire et lui donner envie d'entendre la conférence. Aussi, adoptez un style dynamique, imagé et vivant, sans tomber dans la métaphore à outrance. Soyez enthousiaste. Montrez que vous êtes heureux de présenter cet invité. Si possible, faites votre présentation en crescendo, ce qui amènera naturellement les applaudissements de l'assistance lorsque vous arriverez au moment de nommer le conférencier.

Ne faites pas de blagues « intimistes » ; le public n'est pas nécessairement dans le coup et risque de ne pas comprendre. Allez directement au vif du sujet et évitez les exagérations verbales du genre « j'ai l'immense plaisir… la très grande joie … le privilège exceptionnel ». Ces expressions sont superflues et font clichés.

Faites toujours une petite pause avant de dire le nom de votre conférencier. Cela le met mieux en relief. Assurez-vous de bien prononcer son nom, haut et fort. Demandez-lui avant la rencontre la prononciation exacte de son nom si vous n'en êtes pas certain. Enfin, même s'il s'agit d'une courte présentation, ayez toujours un petit carton ou une fiche contenant les mots clés à titre de référence.

Remercier un orateur ou un conférencier

Là encore, la tâche est délicate, et d'autant plus si le conférencier n'a pas été très intéressant et n'a pas vraiment soulevé la foule. Choisissez alors vos mots avec le plus grand soin. Généralement, la personne qui succède à l'orateur ou au conférencier, en plus des remerciements d'usage, résume d'abord brièvement l'allocution en rappelant les points forts et les principales conclusions. Puis, lorsque la chose est possible, elle cherche à les rapprocher de la mission ou des activités de l'organisme hôte. Enfin, un peu comme dans une note éditoriale, il est souhaitable de projeter ces conclusions dans l'avenir, en les faisant coller le plus possible soit à l'actualité, soit aux orientations choisies par l'organisme devant lequel l'orateur s'est exprimé.

Par exemple, imaginons un orateur venu parler devant la chambre de commerce locale de la relève dans les entreprises et de la force ouvrière montante. Au moment de le remercier, en plus des mots d'usage, il sera dans un premier temps facile de résumer les grandes conclusions du conférencier. Il faudra ensuite rappeler jusqu'à quel point la chambre de commerce est préoccupée par le développement futur d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente. On conclura enfin en souhaitant, par exemple, que le gouvernement, à qui incombe la responsabilité de la formation professionnelle, mette en place les mécanismes permettant de former adéquatement la main-d'œuvre, et ce, en collaboration avec les gens d'affaires, pour être à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes.

Remettre un prix ou une récompense

Il s'agit ici d'un événement heureux et solennel. Ce cadre général doit nous guider dans le ton à adopter et dans la manière d'agir. Généralement, dans une telle circonstance, il faut d'abord expliquer par des mots simples la nature de la récompense ou du prix décerné. Il faut ensuite s'attarder au récipiendaire en présentant sa vie et son œuvre, en précisant combien la récompense ou le prix est mérité et comme tous s'en réjouissent. Enfin, il faut féliciter la personne ainsi honorée en lui offrant les meilleurs vœux de tous pour l'avenir.

Lorsque vous remettez un prix, comme lorsque vous présentez quelqu'un, faites attention de ne pas tomber dans l'exagération. Là plus qu'ailleurs, le mieux est l'ennemi du bien. En mettre trop risque d'être perçu comme satirique ou à tout le moins, atténuera le caractère solennel et distinctif que vous souhaitez donner à l'événement.

Accepter un prix ou une récompense

Nous avons tous à l'esprit ces cérémonies de remise de prix, de type « Soirée des Oscars », où les remerciements sont parfois interminables, les propos hors contexte et la facture générale de l'intervention disgracieuse.

La règle la plus importante pour connaître le succès en cette matière est de demeurer bref. Ne tentez pas de remercier toutes celles et ceux qui, au long de votre carrière, ont contribué au succès pour lequel on vous honore aujourd'hui. D'abord, ce serait très long. Ensuite, vous en oublieriez sûrement. Enfin, au bout d'un certain temps, plus personne ne vous écouterait.

Si vous voulez demeurer efficace – le trac et l'émotion vous faisant souvent oublier l'essentiel de ce que vous vouliez dire – préparez-vous. Encore une fois le même conseil ! Il faut le faire pour ne rien oublier, mais aussi pour ne pas bredouiller un merci timide et inaudible ou un lieu commun trop galvaudé tel : « c'est le plus beau jour de ma vie… » Évitez aussi le gag du genre rouleau de papier qu'on déroule en annonçant un bref message… Le truc est éculé et n'est pas de si bon goût. Enfin, vérifiez auprès des organisateurs la durée allouée aux remerciements et respectez-la.

Commencez par dire chaleureusement merci à l'assistance. Rendez ensuite brièvement hommage à vos alliés incontournables et à ceux qui, de vos associés, de vos amis ou des membres de votre famille, sont directement responsables de votre réussite. Dites ensuite simplement ce que ce prix représente pour vous en le montrant à l'assistance et ce qu'il implique pour la suite de vos projets ou de votre carrière. Terminez par une nouvelle expression de gratitude.

CHAPITRE 9

Gérer la période de questions

Supposons que vous veniez de terminer votre présentation et que vous êtes encore sous l'effet de l'adrénaline. Vous êtes gonflé à bloc et convaincu d'avoir conquis votre auditoire. D'ailleurs, un tonnerre d'applaudissements vient vous signifier l'appréciation de votre public. Félicitations, voilà du bon boulot de fait. Mais, dans bien des situations, votre tâche ne s'arrête pas avec la dernière phrase de votre communication.

En effet, il est de plus en plus courant d'autoriser une période d'échange entre les participants et le présentateur à la fin d'un exposé. Par le passé, cela se voyait régulièrement lors d'une présentation devant un groupe restreint, ou en cours d'exposé dans le cadre d'une formation. De nos jours, cela se voit même à la fin de discours devant de plus larges assemblées.

Une foule de circonstances peuvent justifier le recours à une période de questions en fin d'exposé, la première étant que cette période est particulièrement propice à répéter, par la formule des questions/réponses, les judicieux conseils que vous venez d'énoncer.

D'autres situations imposeront ce type d'échange. Vous vous trouverez peut-être devant une seule personne, un client par exemple désireux de mieux connaître vos produits et services et leur plus-value par rapport à votre concurrent. Ou encore, il s'agira d'un «chasseur de têtes» intéressé à cerner pourquoi vous êtes le meilleur candidat possible. Suggérons enfin que vous ayez été nommé pour représenter votre organisation en tant que porte-parole face aux médias. Dans tous ces cas, il faut vous préparer à votre séance de questions avec autant de minutie que pour votre exposé.

Il ne faut pas paniquer à l'idée d'avoir à répondre à des questions. Il y a moyen de s'y préparer. Cette méthode est d'ailleurs la même que vous vous exprimiez devant un groupe lors d'une conférence ou que vous répondiez aux questions de clients ou de représentants des médias. Vous devez vous préparez à ces séances avec autant de soin et d'attention aux détails que pour votre discours. Vous vous le devez à vous-même en premier lieu si vous voulez éviter d'être désarçonné.

Premièrement, tâchez de prévoir toutes les questions susceptibles d'être posées à la suite de votre conférence. Concevez une liste de questions possibles et exercez-vous à y répondre en vous attardant aux plus difficiles. En stade préparatoire, donnez-vous l'opportunité de faire toutes les recherches utiles et de consulter tous les spécialistes voulus pour articuler votre réponse. C'est votre chance. N'attendez pas de vous retrouver sans réponse ou sans ressource devant un groupe ou une personne qui vous questionne. Quelle déception!

Si vous n'êtes pas convaincu d'avoir fait le tour de toutes les questions possibles lors de votre préparation, livrez d'abord votre exposé à des proches et demandez-leur quelles questions suscite votre texte chez eux. Testez vos réponses auprès de ce groupe témoin et voyez si vous êtes convaincant. Si vous parvenez à persuader vos proches, vous avez bien fait vos devoirs. Si vous n'y arrivez pas, rappelez-vous la maxime: «Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage!»

Si vous avez l'intention d'autoriser un échange de questions et réponses à la fin de votre exposé, annoncez-le au début de votre présentation et invitez les gens à noter leurs questions en cours de route pour ne pas les oublier. Le moment venu, si vous parlez devant un large auditoire, demandez aux interlocuteurs désireux de s'exprimer de se lever d'abord, de se présenter et d'utiliser les microphones prévus à cette fin. Si personne n'ose briser la glace, faites-le vous-même en avançant de façon indirecte la première question, par exemple: «On me demande souvent…». Cela brisera la glace. La première question est importante puisqu'elle donne souvent le ton à tout l'exercice.

Assurez-vous d'accepter des questions de l'ensemble de l'auditoire et traitez toutes les questions sur un même pied. Choisissez vos intervenants en alternant entre les deux côtés de la salle, le centre avant et l'arrière. Écoutez attentivement la question, sans froncer les sourcils et, de façon générale, en faisant attention à votre langage corporel. Commencez par établir un contact visuel avec l'intervenant, puis regardez l'ensemble de l'auditoire. Donnez-vous une chance en répétant toutes les questions positives dans leur forme positive et en paraphrasant les négatives. Vous ne vous aidez pas si vous répétez le langage hostile.

Permettez également les questions écrites, soit sur place ou encore plus tard par courrier ou courriel, pour faciliter la tâche aux timides ou à ceux qui désirent un contact plus intime. Vous leur donnerez ainsi une solution de rechange. Ayez vous-même un calepin et un crayon pour y noter les questions posées, vous assurant ainsi de ne pas en oublier les détails et vous évitant le «Quelle était la question déjà?»

Enfin, un dernier avis relativement à la période de questions. Malgré toute votre bonne volonté et votre désir de donner le maximum à votre auditoire en répondant à leurs interrogations, il y a trois types de questions auxquelles vous ne devez jamais répondre: les questions hypothétiques (pourquoi risquer une réponse sur un objet qui risque de ne jamais exister), les questions qui s'adressent à quelqu'un d'autre (l'interlocuteur devra s'adresser directement à cette autre personne) et les questions auxquelles vous ne connaissez pas la réponse.

Les conseils débutant à la section «Ce qu'il faut faire» ci-après, s'appliquent à vous, bien sûr, pour ces cas où vous devrez participer à un échange de questions et réponses avec votre auditoire. Mais, faisons d'une pierre plusieurs coups, et sachez que ces grandes règles peuvent également être employées pour les questions qui surviendront en cours d'entretien privé ou encore si vous devez réagir aux questions des médias. Nous traiterons d'ailleurs de ces deux sujets en détail plus loin.

Dans tous les cas, enfin, reportez-vous à l'annexe 6, qui donne un tableau des pièges les plus usuels lors d'une période de questions et des moyens pour y échapper.

Ce qu'il faut faire

Écoutez pour connaître le contenu mais aussi l'intention

Écoutez attentivement la question. Assurez-vous d'en avoir bien compris le contenu, mais aussi l'intention cachée derrière. Assurez-vous que l'auditoire entende clairement de quoi il s'agit. Ceci est important pour garder l'interactivité du groupe et l'attention concentrée sur le sujet. Répétez la question au besoin.

Écoutez toute la question avant de commencer à répondre, et ne croyez pas avoir tout compris après seulement une phrase ou deux. Trop souvent, on commence à répondre à une question avant que son auteur n'ait fini de la poser. Si vous répondez trop vite, vous risquez de donner une réponse sans lien avec la question ou de vous fourvoyer dans le piège qu'elle recèle peut-être.

Commencez par remercier l'intervenant ou l'intervenante. Assurez-vous d'en faire autant pour toutes les personnes qui vous interrogeront. Agir autrement pourrait en amener certains à penser que vous ne jugez pas leur question aussi intéressante ou importante.

Reportez à la fin les questions hors contexte et les questions personnelles

Que faire des questions personnelles et des questions hors contexte? Je vous suggère de ne jamais y répondre devant l'auditoire. S'il s'agit d'une question personnelle, répondez qu'il serait inconvenant d'échanger sur des détails ne concernant que celui ou celle qui a posé la question, et non tout l'auditoire. Demandez-lui alors de venir vous rencontrer en privé après la séance alors que vous disposerez de plus de temps pour donner votre réponse.

S'il s'agit d'une question hors contexte, c'est une tout autre affaire. Vous avez choisi d'aborder un sujet particulier, vous avez livré une prestation inspirante pour votre auditoire, ne permettez pas qu'on vienne créer une diversion et diluer votre message. Dites

à votre interlocuteur que le sujet qu'il désire aborder sort du cadre de la conférence, que d'autres personnes ont des questions à poser sur le sujet à l'ordre du jour et que s'il reste un peu de temps, à la fin, on verra. Et arrangez-vous pour qu'il ne reste plus de temps. Si votre interlocuteur insiste, demandez-lui de venir vous rejoindre à l'avant pour discuter de sa question pendant que la salle se vide. La même règle vaut pour les questions des journalistes. J'ai tellement vu de conférences de presse dérailler littéralement parce que le porte-parole avait décidé d'accepter des questions hors contexte. Vous vous êtes donné un mal de chien pour tout ficeler avant la conférence, vous avez défendu votre sujet avec brio et voilà que dans l'actualité du lendemain, il est question de tout sauf du sujet dont vous avez traité… Soyez conscient du piège et sachez l'éviter.

Demandez des précisions pour faire baisser la tension s'il s'agit de questions pièges

Vous le voyez bien à son attitude. Votre interlocuteur a cette mine qui trahit son intention de vous piéger avec sa question. Il est allé à la pêche et est certain de revenir avec une grosse prise. D'ailleurs, tout le monde dans la salle le sent bien et la tension monte d'un cran. Tous les yeux se tournent vers vous et chacun retient son souffle en attendant votre réponse. Intimidant, n'est-ce pas ?

Il est sérieusement temps de faire preuve de diplomatie. Si la personne qui a posé la question cherche la confrontation, ce ne doit pas être votre cas. Restez maître de vous-même et résistez à la tentation de la retourner à ses devoirs. Souriez plutôt. Cela détendra l'atmosphère. Demandez des précisions. Dites, par exemple : « Que voulez-vous dire par là ? », « Donnez-moi un exemple concret », « Dites-moi ce que vous entendez par… », ou recourez à toute autre interrogation de même nature. Graduellement, vous ferez baisser la pression et l'auditoire, prenant la pleine mesure de l'intention de celui ou de celle qui vous apostrophe, prendra bientôt votre part.

Il faut savoir prévoir les questions potentiellement difficiles. Il est en effet très rare qu'elles sortent de nulle part, sans qu'on ait pu les voir venir. L'un des exemples les plus éloquents à cet égard nous est fourni par l'ex-président américain Ronald Reagan lors de la

campagne de 1984 pour sa réélection. La performance de Reagan avait été très pauvre dans le premier débat télévisé avec son opposant, Walter Mondale. Les médias avaient immédiatement pointé l'âge du président comme cause probable de sa piètre performance.

Lors de son deuxième débat télévisé avec Mondale, on demanda à Reagan s'il estimait que son âge avancé pourrait être un handicap sérieux à sa prestation en tant que président au cours d'un second mandat. Reagan avait prévu le coup. Sa réponse eut virtuellement l'effet du dernier clou posé dans le cercueil de Mondale et évacua définitivement du débat la question de l'âge du président jusqu'aux élections. Reagan répondit en effet: «Je n'ai pas l'intention d'utiliser toute cette question de l'âge dans la présente campagne. Je n'exploiterai pas à des fins politiques la jeunesse et l'inexpérience de mon adversaire.» Certains estiment que c'est à cette réplique qu'il doit sa réélection. Voilà qui illustre assez bien l'importance de la préparation.

Bien qu'il faille prendre le temps de répondre à ce type de questions, ne vous y éternisez pas non plus. Dès que vous sentez que vous pouvez passer à autre chose, appelez la prochaine question.

Répétez la question

Le fait de répéter la question démontre votre compréhension de son contenu et vous permet de vous assurer qu'il en est de même pour tout l'auditoire. Cela vous procure aussi deux avantages. D'abord, vous disposerez d'un peu plus de temps pour réfléchir à la réponse à donner. Ce n'est pas négligeable, surtout s'il s'agit d'une de ces questions dont vous connaissez la réponse, mais pour laquelle vous vous interrogez encore sur la façon d'y répondre.

Cela vous donne aussi la possibilité de reformuler la question de façon plus favorable, en laissant peut-être de côté un aspect ou deux auxquels vous ne voulez pas répondre. Ce truc est très souvent utilisé par les politiciens d'expérience. Lorsque vous estimerez y avoir répondu, cherchez ailleurs dans la salle un autre intervenant. Ne restez pas le regard accroché à cet interlocuteur car, tant que vous maintiendrez le contact visuel avec lui, il se sentira autorisé à poser des questions complémentaires. Évidemment, on ne peut utiliser ce truc chaque fois qu'on nous pose une question.

Demandez des précisions

Donnez-vous le temps de réfléchir avant de répondre à la question. Cela vous aidera à bien formuler votre réponse, ce qui est surtout utile pour les questions difficiles.

Vous pouvez même prendre le temps de réfléchir dans le cas de questions faciles auxquelles vous connaissez la réponse. Répondre trop rapidement aux questions faciles attirera l'attention de la salle sur les questions que vous trouvez difficiles. N'hésitez pas à demander des précisions à votre interlocuteur. Cela lui montrera que vous vous intéressez vraiment à sa question et que vous cherchez véritablement à comprendre et à cerner son intérêt.

Rayez le «pas de commentaires» de votre vocabulaire

Voici énoncée la question redoutée et que vous souhaitiez ardemment ne pas voir venir. Cette question vous embête car, soit vous ne connaissez pas la réponse, soit vous ne pouvez pas répondre, soit encore vous connaissez la réponse mais ne désirez pas en aborder certains éléments.

Dans un cas comme dans l'autre, évitez le tristement célèbre «pas de commentaires». C'est probablement la réponse soufflée par votre avocat qui prenant vos intérêts à cœur veut vous empêcher de vous commettre. Toutefois, surtout lorsqu'il est question de relations publiques, c'est probablement la pire des réponses. Qu'on le veuille ou non, à tort ou à raison, ce genre de réponse provoquera invariablement une réflexion du genre «Tiens, il ou elle a quelque chose à cacher…» Et, comme vous ne voulez sûrement pas donner l'impression de manigancer quelque chose, ce sera sûrement votre dernier choix de réponse. Voyons comment s'y prendre.

Soit vous ne connaissez pas la réponse.

Voici un cas où il faut éviter le «pas de commentaires». N'allez surtout pas essayer d'inventer une réponse si vous ne la connaissez pas! Il se peut que votre interlocuteur ou que quelqu'un d'autre dans la salle la connaisse et vous perdrez votre crédibilité en tentant d'en inventer une. Tout le monde vous respectera et comprendra si vous

admettez ne pas connaître la réponse. Vous pourriez dire : « Vous savez, cette question est importante et je n'ai pas toutes les informations pour y répondre correctement. Je préfère m'abstenir pour le moment, m'informer et vous revenir avec une réponse complète. »

Évidemment, vous ne pourrez utiliser cette tactique à toutes les questions qui vous seront posées, ni si la question concerne un sujet dont vous avez la responsabilité directe ; votre crédibilité risquerait d'en souffrir. Soyez préparé, de manière à connaître votre sujet mieux que tout intervenant.

Soit vous ne pouvez pas répondre.

Il se peut que vous ne puissiez pas répondre à la question posée. D'ailleurs, lorsque c'est le cas, c'est toujours à peu près pour les mêmes raisons : il s'agit d'un dossier concernant des intérêts privés, d'un dossier en cours d'enquête ou d'examen, une enquête administrative par exemple, ou d'un dossier présentement devant les tribunaux. Tout le monde comprendra que vous ne vouliez pas livrer des informations confidentielles sur un client, ou de renseignements qui pourraient compromettre l'issue d'une enquête ou d'un procès en cours.

Si une question de ce type vous est posée, répondez simplement que vous ne pouvez pas donner les informations demandées et dites pourquoi. Personne ne vous en tiendra rigueur.

Soit vous connaissez la réponse, mais il y a certains éléments auxquels vous ne voulez pas répondre.

Depuis que je fais du *coaching* individuel, notamment en matière d'échange de questions et réponses avec les journalistes, je répète que la question posée doit devenir le prétexte à la réponse que vous avez l'intention de donner. D'ailleurs, à ce sujet, je me rappelle l'anecdote suivante. À un député mécontent de la réplique fournie par un ministre lors d'une période de questions à l'Assemblée nationale québécoise, ce dernier avait rétorqué : « Il est possible que vous ne soyez pas satisfait. Mais laissez-moi vous dire que si vous avez le choix des questions, nous avons le choix des réponses… »

Répondez simplement, en restant à l'intérieur des paramètres que vous avez définis au préalable, en regardant directement la personne qui vous interroge. Donnez des réponses simples à des questions simples.

Si l'échange intervient par suite d'un exposé que vous venez de faire, chaque fois que cela est possible, reliez la question à un passage de votre communication. En fait, servez-vous de ces questions comme d'un prétexte à répéter votre message, à clarifier et à renforcer votre propos. Retournez même dans vos acétates électroniques si vous pouvez les relier à la réponse que vous êtes à élaborer. Cela rendra votre exposé encore plus crédible.

Donnez un certain rythme à la période de questions. Parlez brièvement et allez directement à l'essentiel. Ne vous étendez pas inutilement et lorsque vous avez donné les éléments que vous aviez choisis et décidé de dévoiler, passez à une autre question ou taisez-vous et attendez la prochaine.

Demeurez amical et gardez votre calme si vous êtes provoqué. Répondez comme si la personne qui fait montre d'agressivité était un ou une amie. Toute tentative de votre part pour l'écraser avec sarcasme vous fera perdre la sympathie du public, laquelle se dirigera alors vers le bafoué.

Ne placez pas vos mains ou vos poings sur vos hanches et ne pointez pas du doigt. Cela affaiblira votre position et vous fera paraître belliqueux ou sur la défensive. Dites la vérité, mais pas nécessairement toute la vérité. Si vous mentez, vous serez presque invariablement démasqué. Jouez franc jeu, même si votre position peut vous sembler inconfortable sur le moment. En terminant votre réponse, résumez les éléments du message que vous voulez mettre en évidence. Terminez l'exercice sur cette note car ce seront les dernières données avec lesquelles les membres de votre auditoire repartiront.

Vérifiez si l'auteur de la question est satisfait de votre réponse

À la fin de chaque question, comme lien avec la prochaine, assurez-vous que votre interlocuteur est satisfait de la réponse donnée à sa

question. S'il vous répond par l'affirmative, vous obtenez la permission de passer à une autre question. Mais il peut aussi répondre par la négative. Il aura alors la possibilité d'apporter des précisions pour clarifier sa question.

Évidemment, comme nous l'avons vu plus haut, s'il s'agit d'une de ces questions auxquelles vous ne voulez pas répondre, tout au moins en partie, n'allongez pas le supplice. Regardez ailleurs dans la salle en quête d'une nouvelle question et suscitez-la.

Préparez-vous à utiliser des exemples

Je le répète, il n'y a rien de tel que des exemples pour se faire mieux comprendre. Les exemples agiront comme des illustrations pour aider votre auditoire à mieux saisir vos explications. Ils faciliteront la compréhension et permettront à l'assemblée de mémoriser vos propos.

Répondre à une question sans réponse

Il arrivera occasionnellement qu'un loustic, sans aucun doute très intéressé par votre présentation, vous posera une question à la limite du prévisible, à la limite même de l'imaginaire. Ce type de question s'amorce souvent par : « Oui mais, qu'arrive-t-il si… ? ».

Évidemment, il se peut que vous ne connaissiez pas la réponse ou encore que votre réponse vaille bien celle d'un autre. N'hésitez pas à retourner ce type de questions vers votre interlocuteur. Demandez-lui : « Et vous, qu'en pensez-vous ? » S'il ne peut y répondre, demandez à la salle si quelqu'un veut risquer une réponse. Ça amusera tout le monde.

Concluez l'échange sur une question positive

Si c'est la première impression qui compte, c'est avec la dernière que vos auditeurs quitteront la salle. Aussi, tâchez de terminer la période des questions sur une note positive. Vers la fin de l'exercice, ne vous limitez pas à dire : « Cela sera la dernière question », au cas où celle-ci serait faible ou négative. Optez plutôt pour : « Il ne nous reste que quelques minutes. Quelqu'un a-t-il une autre question ? » Si vous

aimez ce dernier échange, vous pouvez alors conclure la séance. Sinon, vous pourrez toujours accepter une autre question en souhaitant qu'elle soit meilleure. Et puisqu'on parle de conclusion, tâchez d'y venir avant que l'intérêt ne s'estompe et que les gens ne commencent à s'en aller.

Ce qu'il ne faut pas faire

Ne montrez pas que vous trouvez la question stupide

Votre auditoire vous accordera d'emblée un certain capital de sympathie au début de votre exposé. Ce capital croîtra ou, au contraire, fondra en cours de présentation, selon vos propos. Il est évident que vous ne pouvez plaire à tout le monde. Mais une façon certaine de se faire des adversaires est de s'impatienter envers une personne qui pose une question ou, pire, de laisser voir que vous trouvez sa question stupide.

D'accord, il est possible que vous ayez déjà répondu à cette question en cours d'exposé. Ceci peut s'avérer agaçant pour vous. Ne montrez surtout pas votre impatience en osant terminer les phrases de l'intervenant. Vous allez indisposer tout le monde. Soyez conciliant, il se peut que la personne ait été distraite lors de ce passage. D'autres personnes l'ont été aussi, sans doute, et aimeraient bien entendre à nouveau votre argument. Pour eux cette question n'est pas stupide. Gardez votre calme, demeurez réceptif, n'ayez pas peur de reprendre votre explication. Profitez plutôt de cette occasion pour répéter votre message. Nous l'avons dit, il faut répéter continuellement ses messages si l'on veut qu'ils soient compris.

Ne répondez pas à deux questions à la fois

Il se peut que la question posée fasse appel à deux réalités distinctes ou qu'elle soit composée de deux volets ou plus. Traitez ces derniers comme s'ils étaient en fait autant de questions distinctes et annoncez à votre auditoire que c'est ce que vous allez faire. Vous y gagnerez en clarté et vous éviterez toute confusion.

Ne soyez pas fuyant

Certains auront le réflexe d'être fuyants lorsque les questions deviennent plus délicates ou encore hostiles. C'est un réflexe normal, auquel il faut résister. Le talent dont vous ferez preuve en résistant aux attaques verbales renforcera votre crédibilité et rehaussera l'opinion du public à votre égard.

N'essayez pas de censurer les interlocuteurs hostiles ou de limiter leur droit d'expression. Acceptez toutes les questions. Dans les cas d'hostilité, laissez les gens vider leur sac. Pendant qu'ils se défoulent, écoutez. Ensuite, répétez la question sans mépris ni condescendance, en faisant ressortir sans animosité les points principaux. Si vous n'êtes pas certain de comprendre ou si ce n'est pas clair, demandez des précisions pour bien cerner le problème. Dites ensuite quelque chose du genre : « Je comprends quels sont vos problèmes ; maintenant, laissez-moi répondre… » Ou encore : « Travaillons maintenant ensemble à trouver une solution… ».

En agissant ainsi, vous démontrerez que vous portez attention aux sentiments et aux propos de la ou des personnes qui vous questionnent. L'auditoire vous respectera pour avoir agi de la sorte et, en même temps, vous parviendrez à atténuer les manifestations d'hostilité de votre interlocuteur, qui mettent d'ailleurs tout le monde mal à l'aise.

Ne répondez pas sans répondre

C'est ce que certains appellent des réponses de politiciens. Rappelez-vous que tous les membres de votre auditoire, sauf exception, sont, comme on dit, « dans la bonne moyenne des ours » et qu'ils vous verront venir. N'essayez pas de vous esquiver dans des paroles creuses. Si vous ne voulez pas répondre, dites-le et dites pourquoi. Vous y gagnerez en crédibilité. Enfin, ne dites pas quelque chose du genre « Ceci est une excellente question ! » Deux fois plutôt qu'une, vous réagirez de la sorte à une question imprévue et le fait de répondre ainsi attirera l'attention du public sur votre surprise, voire votre inconfort devant l'interrogation. D'autre part, c'est presque faire injure aux questions qui l'ont précédée. Si vous dites que cette

question est bonne ou intéressante, est-ce à dire que les précédentes ne l'étaient pas ?

Le débat contradictoire

Évidemment, la période des questions ne doit pas devenir un contre-interrogatoire ou pire encore, un débat. Mais il peut cependant arriver (la politique est un terrain propice pour ce genre de situation) que vous soyez convié à participer à un véritable débat contradictoire. Vous pourrez difficilement y échapper car selon une étude réalisée en 2002 pour le compte de l'Université du Maryland, il a été démontré que plus de 55 % des gens consultés refuseraient de voter pour une personne qui se présente à un poste électif et qui aurait refusé de participer à un débat avec son ou ses adversaires. Le cas échéant, sachez que des règles bien précises s'appliquent à de tels débats.

Un débat est une discussion qui se veut constructive sur un sujet précis ou de fond, annoncé à l'avance, à laquelle prennent part des individus ayant des avis, idées, réflexions ou opinions divergentes pour le sujet considéré. Le débat est donc, par essence, contradictoire. Un débat peut s'exprimer sous diverses formes, la plus courante étant la réunion en un même endroit de personnes appelées à confronter leurs idées. Il est important de comprendre que le débat est l'examen contradictoire d'une proposition qui est soit vraie, soit fausse. C'est par le débat qu'on peut déterminer si la proposition est vraie ou fausse car, de l'examen contradictoire peut jaillir la vérité.

Cependant, pour sa part, le débat contradictoire s'exerce le plus souvent avec deux propositions qui sont présentées comme contraires. L'objectif du débat contradictoire, surtout entre deux ou plusieurs défenseurs de thèses adverses, est d'arriver à faire triompher « sa » vérité au détriment de celle de l'autre. En vous y préparant, vous tenterez donc de marquer un point en présentant votre position, vous tâcherez d'anticiper la réplique de votre opposant sur la question et surtout, de préparer une contre-offensive pour répondre à votre adversaire afin de rendre à nouveau crédible votre position.

Une stratégie souvent utilisée par les participants aux débats contradictoires consiste à s'arranger pour déstabiliser l'adversaire et

le faire mal paraître. Autrement dit, même si votre argumentaire est plus faible, vous pouvez arriver à «gagner le débat» tout de même parce que votre adversaire aura eu l'air d'avoir été pris en défaut. Car voici une grande vérité: dans les débats contradictoires, même si nous accordons beaucoup d'importance au contenu, c'est souvent bien davantage le contenant qui construira la bonne impression.

En effet, les gens se rappellent rarement de ce que nous avons dit en pareille circonstance, mais se rappelleront longtemps de l'allure convaincue, déterminée, compétente que nous avions lors du débat. Évidemment, cela ne veut pas dire qu'il faille négliger le contenu car il ne faut pas donner l'image d'une caisse de résonance vide. De plus, il est certain que des analystes chevronnés se feront un plaisir, le lendemain, de démolir des positions sans fondement. Cependant, le contenu n'est pas tout et la manière d'être dans les débats, l'impression générale que nous laisserons, est au moins aussi importante.

Le débat des chefs, en campagne électorale, peut devenir l'un des moments décisifs pour le sort du participant au débat qui risque de tout perdre sur cette seule donne et souvent, pour des questions de forme. J'en veux pour preuve ce que les analystes, commentateurs et journalistes politiques qualifient du tout premier débat, soit celui opposant John F. Kennedy à Richard Nixon en 1960. Richard Nixon, bien que compétent et possédant bien ses dossiers, avait mal paru dans le débat. Il avait l'air crispé, agressif et avait offert une image générale qui n'avait pas plu à l'électorat. L'issue du scrutin le confirma. John Kennedy était, au contraire, apparu confiant, souriant, détendu et avait offert une bien meilleure performance que Nixon même s'il était un néophyte en politique par rapport au vieux routier.

En 1960, nous n'en étions qu'aux balbutiements de la télévision de masse et les politiciens de l'époque avaient davantage l'habitude de la radio. Il faut comprendre que la technique d'expression est totalement différente à la télévision où nous sommes vus aussi bien qu'entendus. Les spectateurs ont beau être plus instruits, la vie politique est aujourd'hui beaucoup plus complexe qu'avant. Pour se former une opinion, les gens utilisent des éléments très simples et restent facilement dans le rapport affectif au politicien. Le non-verbal prend ici toute son importance.

Rappelons qu'est dite non verbale une communication basée sur la compréhension implicite de signes non exprimés par un langage, comme les gestes, les couleurs, voire les vêtements ou les odeurs. Ces signes et leur compréhension ou leur interprétation sont en grande majorité dépendants de la culture. Je vous réfère d'ailleurs à la section précédente du présent livre où nous traitons de cette question explicitement.

S'il faut tenir la comparaison avec un match de boxe, les victoires aux points lors des débats sont plus nombreuses que les k.-o. En effet, une mise au tapis décisive arrive rarement. Par contre, ce que le public retient, c'est une foule de petites choses qui les confortent dans leur choix. Et pour les politiciens, il est important de savoir qu'un gain dans cette arène ne se traduit pas automatiquement en un gain électoral. Si les débats donnent rarement une victoire claire et nette à un chef, ils sont toutefois toujours déterminants pour la suite des choses. Rappelons-nous enfin qu'il est impérieux de marquer des points, dès le début du débat, car, dans un débat télévisé moyen, la moitié des téléspectateurs a disparu après 45 minutes.

Pour être prêt…

Cela ne veut pas dire pour autant que le contenu n'a pas son importance. Nous y voici à nouveau : la fameuse préparation. En fait, si vous voulez vraiment performer lors d'un débat contradictoire, vous devrez posséder votre contenu au point que vous semblerez improviser. Ne ménagez rien pour faire le tour de la question. Faites vos recherches et préparez avec soin les différents éléments qui étayeront la présentation de votre point de vue. Trouvez également les arguments que votre adversaire voudra employer pour défendre la thèse contraire ou la sienne propre. Voyez à l'avance la manière avec laquelle vous pourriez le prendre en défaut en raison de ses prises de position antérieures sur la question ou imaginez les arguments qu'il voudra invoquer à l'encontre de votre position. En bref, préparez-vous… Surtout l'introduction et la conclusion, où vous aurez tout l'espace voulu pour vous faire valoir. Finalement, assurez-vous de modeler ces interventions à la mesure des auditoires devant lesquels vous vous tiendrez.

Mais tout d'abord, tâchez de déterminer à l'avance ce que vous voulez faire du débat. Est-ce pour consolider votre position, mieux faire entendre votre message ou encore pour discréditer votre adversaire ? Demandez-vous quel est l'apport stratégique du débat dans l'avancement de votre position ou ce que vous voulez que les gens en retiennent, et ce, avant même de commencer à vous préparer sur les thèmes du débat. En clair, quel est le titre que vous voudriez voir dans le journal le lendemain de votre débat s'il devait faire l'objet d'un article ? Sachez déjà avant même de commencer à vous y préparer ce que vous voulez que le débat vous apporte en termes de positionnement stratégique. Le reste en découlera.

Le cadre général du débat contradictoire

Devenu le point d'orgue des campagnes électorales, le débat contradictoire n'est pas réservé qu'aux chefs politiques. Vous participez à un panel d'experts dans le cadre d'un colloque ou d'un congrès, vous contribuez à un échange entre plusieurs participants dans le cadre d'une émission de radio ou de télévision, vous acceptez d'agir comme personne ressource lors d'une activité d'information et vous devez défendre votre position à l'encontre d'une salle hostile… De fait, toutes ces situations et bien d'autres peuvent déboucher pour vous en débat contradictoire.

La première action à poser lorsque nous sommes invités à participer à un débat contradictoire est de définir le cadre général dans lequel l'événement aura lieu ainsi que les règles du débat qui auront à être respectées. Définir ce cadre est fondamental si vous ne voulez pas que cet exercice, que vous considérez comme un échange d'idées et de points de vue, se transforme en foire d'empoigne. Tous ressortent perdants d'une telle expérience et, au premier chef, nos auditeurs ou électeurs potentiels que ce soit en direct, à la radio ou à la télévision.

CHAPITRE 10

Communiquer avec un interlocuteur

L'entretien

L'être humain est un être social. Et puisque nous sommes rarement vraiment seuls, puisque nous sommes pratiquement toujours en contact avec quelqu'un d'autre, tous les jours de notre vie, nous devons réussir nos entretiens. Quelques-uns parmi nous en ont même fait un métier. Le travail de tout représentant d'une organisation, par exemple, consiste justement à animer des entretiens personnels ou téléphoniques.

Il faut faire une distinction entre le simple bavardage et l'entretien. Le premier est un échange amical entre deux personnes, souvent sans grandes conséquences. L'entretien, au contraire, est un exercice qui doit être planifié et organisé, et qui doit viser un objectif bien précis.

Qu'il s'agisse d'une discussion, d'un interrogatoire, d'une entrevue, d'un débat ou d'une confession, chaque entretien est unique. En effet, chacun met en présence deux individus uniques qui, ensemble, en interaction, auront une relation à nulle autre comparable. Bien sûr, l'expérience aidant, un bon vendeur vous dira sans trop y penser qu'il n'y a rien qui ressemble plus à une présentation de vente qu'une autre présentation de vente.

C'est un peu vrai, mais c'est aussi un peu court. Car, si l'amorce en est souvent la même, la façon dont l'entretien évoluera et se conclura sera différente d'une occasion à l'autre. L'entretien permet l'échange d'informations. Pour le maximiser, il faut le mener convenablement et agir pour inciter la communication. Un entretien n'est pas un monologue.

Nous abordons habituellement un entretien avec simplicité, sans trop réfléchir. C'est ignorer que, pour pleinement réussir son entretien, il faut s'y préparer adéquatement.

En cours d'entretien, il faudra établir le contact, susciter un climat favorable aux échanges, laisser parler l'autre, l'aider au besoin à progresser en reformulant ses propos, résoudre les conflits qui pourront surgir et, finalement, conclure. En fait, la presque totalité de la réussite de l'entretien repose sur vos épaules de communicateur.

Afin de se préparer convenablement à tout entretien, il faut en définir le fil conducteur. Ce dernier doit être concret, précis, logique et cohérent. Quel est le but véritable de l'entretien ? Quels sont les objectifs, avérés ou non, poursuivis ? S'agit-il d'une entrevue de sélection ? Devons-nous accueillir quelqu'un ? L'entretien a-t-il pour but de résoudre un problème ? S'agit-il de prendre une décision, d'évaluer un dossier, une situation ? Est-ce une rencontre de négociations, de vente ou s'agit-il de recueillir des informations ? À l'évidence, notre préparation sera différente selon la finalité de l'entretien.

Il faut ensuite obtenir des informations sur notre interlocuteur. Un peu comme pour la préparation d'un discours devant public, il faut savoir à qui nous nous adressons. Quel est son nom ? Son âge ? Son groupe d'appartenance ? Sa nationalité (cela peut en effet avoir une grande importance en raison des différences culturelles) ? Est-ce votre employeur ou votre employé ? Votre conseiller ou votre client ? Quel est son niveau de scolarité ? Connaît-il le sujet à l'ordre du jour ? Quels sont ses intérêts, ses besoins, ses attentes ? Il est essentiel de connaître la réponse à toutes ces questions avant d'aller de l'avant.

Enfin, il faut bien comprendre le contexte dans lequel l'entretien se déroulera. Aura-t-il lieu dans un cadre officiel, telle une entrevue de sélection ? Ou se déroulera-t-il au contraire en tête-à-tête devant une tasse de café ? Cela se passera-t-il dans un lieu public ? Serez-vous assis ou debout ? Serez-vous face à face ou au téléphone ? Évidemment, le ton, l'allure et la forme de l'entretien changeront selon le contexte.

Nous sommes maintenant prêts et c'est tant mieux, car le jour « J » est arrivé. Notre intervenant est devant nous et il faut maintenant établir le contact, c'est-à-dire créer un lien de complicité, de connivence avec cet interlocuteur. Souvenez-vous que le non-dit jouera ou non en notre faveur. Je vous rappelle qu'il compte pour 93 % de la communication. C'est immense.

Nous avons besoin de moins de 10 secondes pour nous faire une idée sur notre vis-à-vis. Le reste du temps passé ensemble servira à confirmer ou à infirmer cette première impression. Pour projeter une bonne image, ayez donc à cœur de respecter les incontournables suivants : rester maître de soi ; porter des vêtements propres et conformes à la situation ; soigner ses cheveux ; avoir un bon maintien ; occuper l'espace ; établir et maintenir un bon contact visuel. Nous avons abordé ces questions au chapitre 8. Les conseils et directives déjà donnés sur l'apparence sont de mise dans toutes les situations d'entretiens.

Donnons-nous maintenant certains outils pour nous aider à maîtriser plus concrètement cette réalité qu'est le non-dit et voyons comment nous y prendre pour maximiser l'impact de nos entretiens.

Le regard

Le regard, nous l'avons vu, constitue l'un des meilleurs outils de communication dont nous disposions. Nous aimons tous un regard franc, direct, honnête. Soutenu mais pas impoli. Au contraire, un regard fuyant, par en dessous, inquisiteur, déplaît à tous.

Le sourire

Depuis notre plus tendre enfance, nous sourions. Et on nous sourit pour notre plus grand bonheur. Le sourire est l'une des premières formes de communication que nous pratiquons. Le sourire rassure. Le sourire invite à la confidence. Il contribue à établir un contact, une complicité même, entre deux personnes. Un sourire trop insistant peut avoir l'air forcé, artificiel, mais, au moment opportun, un sourire franc, loyal ne peut que contribuer à établir un contact amical et cordial.

Une voix chaleureuse

Après les yeux, la voix est probablement le prochain outil de communication dont vous vous servirez. Nous nous sentons tous bien avec quelqu'un qui nous parle d'une voix chaude et enveloppante. Cela aussi invite aux confidences. Exercez-vous à placer votre voix pour qu'elle devienne chaleureuse et cordiale. Les trucs et conseils évoqués au chapitre 7 à cet égard sont toujours d'actualité. Enregistrez-vous sur cassette audio. Écoutez-vous et corrigez ce qui vous agace.

En cours d'entretien, étudiez la voix de votre interlocuteur. Est-elle posée et calme ? Au contraire, s'agit-il d'une voix agressive ou dérangeante ? Voilà autant d'indices qui vous renseigneront sur la marche à suivre pour la poursuite de l'entretien.

La fameuse poignée de main

Lors d'une rencontre entre deux personnes, la poignée de main constitue l'un des premiers messages envoyé à notre interlocuteur. Trop molle, elle dénote la faiblesse ou le désintérêt. Du bout des doigts, elle indique « je ne veux pas être mêlé à vos affaires ». Trop rigide, elle trahit de l'agressivité et de l'impatience. Pour réussir une bonne poignée de main, il faut tendre la main entière, faire contact avec l'autre main entre le pouce et l'index, serrer fermement mais sans excès et relâcher sans précipitation. Une telle poignée de mains fait montre de compétence et d'autorité.

Apprivoisez l'autre

Je sais qu'il y a des personnes expéditives, directes, qui vont droit au but. C'est un style. Soyez conscient du vôtre. Êtes-vous direct dans votre approche, ou aimez-vous prendre des détours ? Et votre interlocuteur ? Utilise-t-il, dans ses communications, le style direct ou bien indirect ? Adaptez votre style au sien. Pour ma part, je crois qu'il faut d'abord établir un rapport cordial en apprivoisant l'autre. Dans les préliminaires, cherchez des points communs avec votre interlocuteur ou interlocutrice. Cherchez à construire sur ce qui vous rapproche. Parlez des enfants, de sport, de météo, de choses familières. Oui, faites parler l'autre et sachez trouver des points de convergence.

Situez l'autre

Ce qui précède est essentiel puisque la prochaine étape, pour réussir un entretien, est de situer l'autre, le définir, déterminer ses besoins, ses motivations, sa situation. Or, comment voulez-vous y parvenir si cette personne n'a pipé mot sur elle-même ou, pire, si vous n'avez pas vraiment écouté ? L'attention portée à la recherche d'informations, en période préparatoire à l'entretien, ne peut pas vous avoir tout révélé.

Les données que nous possédons maintenant sont vitales puisqu'elles vont orienter notre message et, surtout, la façon de le codifier. Rappelons-nous que pour atteindre sa cible, notre propos doit avoir été codé de manière à correspondre à la grille de décodage de notre ou nos interlocuteurs. La première phase de notre entretien sera donc particulièrement propice à la cueillette d'indices utiles à cette fin.

Pratiquez l'écoute dynamique

Il faut écouter l'autre. Ça semble une évidence, pourtant ce n'est pas toujours ce qu'on fait. Des recherches menées à l'Université du Minnesota ont démontré jusqu'à quel point nous sommes de mauvais auditeurs. De fait, sans entraînement, on ne retient que 25 % de ce que l'autre dit en *fin* d'échange. Oubliez le reste !

Combien de fois avez-vous participé à un entretien où vous aviez peine à attendre que l'autre ait terminé pour y aller de votre répartie ? Très souvent sans doute. Et pourtant, l'entretien le mieux réussi sera celui où votre interlocuteur aura vraiment eu l'impression d'avoir été écouté, entendu et compris. Dans de telles circonstances, si vous avez bien fixé l'objectif de votre entretien et laissé l'autre s'exprimer complètement, vous avez sans aucun doute atteint la cible.

« Si nous avons deux oreilles et une seule bouche, c'est qu'on doit apprendre à écouter deux fois plus que l'on parle », disait un vieux sage. Rien n'est plus vrai car, pour bien communiquer, il faut savoir écouter l'autre. Après l'avoir mis à son aise, laissez-le parler. Soyez attentif et montrez que vous voulez vraiment écouter, savoir et comprendre. Faites preuve d'empathie, en tâchant de vous mettre à la place de l'autre, et évitez toute distraction.

L'entretien fournit une occasion en or de pratiquer ce qu'on appelle « l'écoute dynamique » ou encore « l'écoute active ». Grâce à cette approche, vous vous alimenterez à même les propos de votre interlocuteur pour poursuivre plus avant la discussion. Prêtez attention à son style. Comment s'exprime-t-il ? Quel vocabulaire emploie-t-il ? Quels sont ses mots clés ? Y a-t-il des expressions qui reviennent souvent ? Faites l'effort de comprendre son point de vue. Soyez patient et restez calme.

Assurez-vous que votre interlocuteur ne vous sente pas pressé ou, plus important, ne se sente pas pressé lui-même. Ne faites pas de critiques inutiles qui entraîneront une réaction de défense chez votre interlocuteur. Posez des questions et cherchez à comprendre. Au besoin, reformulez les propos de l'autre, les faits qu'il énonce, ses opinions, ses sentiments, et faites la synthèse de ce qui vient d'être dit à chacune des étapes de la conversation. Ainsi, votre interlocuteur aura véritablement l'impression d'avoir été compris.

Évitez les questions fermées qui n'attirent que des « oui » ou des « non ». Ne posez qu'une question à la fois et qu'elle soit courte. Choisissez votre vocabulaire, ne fournissez pas la réponse dans la question et posez des questions qui s'enchaînent pour permettre à votre interlocuteur de se retrouver dans ses propos.

Enfin, laissez-moi vous glisser un mot sur le silence. Bien qu'il soit redouté par plusieurs, le silence est propice à la réflexion. Il permet également à l'autre de rassembler ses idées s'il hésite à aborder le sujet proposé. Une reprise trop hâtive de la discussion peut vous priver à tout jamais de cette partie de son histoire. Le silence peut enfin indiquer à l'autre qu'il est désirable d'élaborer un peu plus sur sa dernière intervention. N'en doutez pas, si vous laissez l'espace d'expression à votre interlocuteur, il s'en servira, et vous pourrez en l'écoutant mieux saisir ses besoins.

Utilisez le langage de l'autre

Ainsi renseigné par les propos de l'interlocuteur, adaptez votre niveau de langage au sien. Reprenez ses mots clés et cherchez à les intégrer à votre propre discours. Analysez les résultats ainsi obtenus et adaptez votre discours à nouveau s'il le faut. De cette manière,

votre interlocuteur sera convaincu d'être accueilli par une personne qui le comprend et qui parle le même langage.

Soyez clair

La clarté est un facteur d'efficacité. Lorsque vous intervenez au cours de l'entretien, efforcez-vous d'être précis dans le vocabulaire choisi afin qu'il n'y ait pas d'équivoque. Employez des phrases courtes, claires et explicites. Utilisez des exemples appropriés pour vous assurer de bien vous faire comprendre. Racontez des anecdotes. La persuasion est importante puisqu'elle entraîne une décision d'action et c'est, plus souvent qu'autrement, l'objectif poursuivi par un entretien. Mais voilà, on pourra persuader aux seules conditions d'avoir été crédible, cohérent, consistant et congruent.

Résolvez les conflits

Pour obtenir le maximum d'impact au cours de l'entretien, vous devez vous assurer qu'aucun désaccord ne vienne troubler le climat favorable que vous désirez créer. En cours de route, sachez identifier rapidement l'objet de tout désaccord potentiel. S'agit-il des faits évoqués ? Des buts poursuivis par l'exercice ? Des méthodes employées ? Ou encore de valeurs morales susceptibles de se confronter ? Dès que vous avez identifié la source d'un conflit latent ou émergent, vous devez tenter de le résoudre et de clarifier la situation, afin de laisser libre cours au véritable objet de votre rencontre. À cet égard, référez-vous à la section « gestion de conflits » plus loin dans le présent chapitre.

Concluez l'entretien de façon constructive

Évitez les conclusions hâtives. Un bon entretien est conclu lorsque les personnes en présence ont exprimé tout ce qu'elles avaient à dire et repartent avec l'impression agréable d'avoir été comprises par l'autre.

Si ce n'est pas le cas, c'est peut-être que votre entretien n'est pas réellement terminé. Prenez votre temps. Peut-être aussi n'arrivez-vous pas, malgré toute votre préparation et votre bonne volonté, à créer un climat favorable aux échanges, à établir le contact nécessaire

pour atteindre l'objectif visé. Dans ce cas, ne vous acharnez pas. Ce n'est tout simplement pas le bon moment… ou la bonne personne.

À la fin de l'entretien, résumez les principaux éléments discutés et faites le point sur les résultats obtenus. Au besoin, si l'une ou l'autre des deux personnes estime que tout n'a pas été dit, échangez un supplément d'informations pour répondre aux questions en suspens. S'il y a une suite à donner, entendez-vous sur les mesures à prendre, le suivi à apporter.

En terminant, voici en vrac quelques trucs du métier. Restez toujours maître de vous-même. Maîtrisez vos émotions car elles constituent un obstacle majeur à l'écoute efficace. Assurez-vous de toujours garder le cap sur l'objectif fixé avant la rencontre. D'autre part, sachez ce que vous voulez et exprimez-le clairement. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté dans vos propos si vous voulez que votre interlocuteur reparte avec le bon message. Enfin, attention aux réactions en chaîne. Évitez de tenir des propos qui auraient pour effet de provoquer un chapelet de reparties déclenchées par le désir de se défendre ou de se justifier. Cela empoisonnerait votre entretien et vous ferait dévier de votre course.

En fin de rencontre, serrez la main de votre ou de vos interlocuteurs et remerciez-les, s'il y a lieu, de l'accueil accordé. Ayez toujours des exemplaires à jour de votre carte professionnelle. Présentez-la en début de rencontre, si elle n'a pas déjà été glissée dans la pochette de présentation, le cas échéant. Ayez vos notes en ordre et votre agenda avec vous pour y inscrire la date de la prochaine rencontre, s'il y a lieu.

L'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection est une des formes de l'entretien parmi les plus connues. Je n'ai pas la prétention de remplacer, par une brève section sur la question, l'enseignement que des firmes spécialisées peuvent vous prodiguer à cet égard. Ces dernières disposent, en effet, de méthodes et de ressources professionnelles susceptibles de vous fournir un encadrement approprié pour vous aider à bien vous comporter en entrevue de sélection. N'hésitez pas à solliciter cet appui professionnel, un tel investissement peut vous rapporter

gros. Il existe également d'excellents ouvrages de référence consacrés à cette question et j'en mentionne quelques-uns dans la bibliographie à la fin de ce livre. Je veux cependant évoquer l'entrevue de sélection sous l'angle des communications interpersonnelles.

Dans le contexte de l'entrevue de sélection, la relation entre les deux interlocuteurs se caractérise habituellement par la forte pression que fait subir au candidat sa situation d'infériorité par rapport au sélectionneur. Quant à ce dernier, il doit traverser la jungle des déformations volontaires ou involontaires introduites par le candidat, pour découvrir ses motivations et ses aptitudes, s'il en a, à exercer les fonctions du poste offert.

Outre les classiques ponctualité, posture droite mais détendue, tenue vestimentaire de circonstance et poignée de main ferme, certains conseils vous aideront à franchir «l'épreuve» avec plus de facilité. Là encore, il faut être prêt et, comme vous le savez maintenant, pour être prêt, il faut se préparer.

Rappelez-vous que le processus de sélection débute dès la réception de votre curriculum vitæ. C'est à partir de son contenu qu'on aura envie ou non de vous rencontrer. Les recruteurs l'auront lu, étudié même et en auront tiré des questions à vous poser. Mon premier conseil est donc de vous inviter à bien mémoriser votre curriculum vitæ. Ne faites pas l'erreur, comme plusieurs, d'oublier les détails de votre CV. Relisez-le bien avant votre entrevue.

Prenez également le temps de vous documenter sur l'entreprise dont l'offre d'emploi vous intéresse. Essayez d'imaginer les questions qu'on pourrait vous poser et tentez d'y répondre. Si l'entreprise est jeune et dynamique dans son secteur d'activités, il y a de fortes chances pour qu'elle soit à la recherche d'une personne orientée vers les résultats et reconnue pour livrer la marchandise. Si, au contraire, il s'agit d'une firme très structurée, œuvrant dans un secteur plus conservateur et possédant une gestion fortement hiérarchisée, celle-ci sera vraisemblablement à la recherche d'un candidat qui sache travailler en équipe et fonctionner dans le respect de l'ordre établi. Sachez vous présenter en conséquence.

Mais, au-delà de l'entreprise, vous aurez d'abord à plaire à la personne qui vous reçoit en entrevue de sélection. C'est cette dernière qui décidera si vous devez avoir accès à la prochaine étape du processus de sélection. Portez attention à cette personne. Il ne s'agit pas d'un robot, mais d'un être humain, avec ses préjugés, ses opinions et ses sentiments.

Arrangez-vous très rapidement, dès le début de l'entrevue, pour vous trouver au moins un point commun avec votre interlocuteur, ne serait-ce que votre opinion sur une émission de télévision diffusée la veille. Soyez chaleureux à son égard. Montrez que vous lui portez attention. Plus vous serez sur la même longueur d'ondes que le sélectionneur, plus ce dernier aura l'impression que vous possédez les qualités requises pour occuper le poste. En lui parlant, accentuez vos côtés positifs et minimisez vos côtés négatifs.

Il faut bien se connaître lorsqu'on est reçu en entrevue de sélection. Il faut connaître autant ses qualités que ses défauts et ne pas avoir peur de répondre aux questions les concernant. Le fait de reconnaître vos défauts et de dire ce que vous avez fait pour vous améliorer sera tout à votre honneur. Cette question revient presque invariablement dans les entrevues de sélection. On pourra également vous demander quelles sont, selon vous, les compétences utiles à ce poste. On voudra tester ainsi votre connaissance des qualifications préalables pour cet emploi. On vous demandera peut-être aussi de décrire le patron idéal. On pourra ainsi juger de vos attentes à l'égard d'un supérieur et, surtout, évaluer votre compatibilité avec le supérieur déjà en poste que l'évaluateur, lui, connaît.

Si l'on vous demande de décrire votre meilleur ami, c'est qu'on veut connaître le profil des personnes que vous appréciez. Si l'on vous interroge sur le genre d'employé que vous êtes, c'est qu'on veut savoir jusqu'à quel point vous vous connaissez vous-même et découvrir les valeurs qui vous animent.

D'autres questions pourraient venir. Entre autres, on pourrait vous demander les raisons pour lesquelles vous avez quitté votre emploi précédent ou ce que vous comptez trouver de plus dans cette nouvelle organisation où vous postulez. On pourrait vouloir savoir comment vous entrevoyez l'avenir de l'organisation où vous cherchez

à travailler. On vous demandera peut-être encore de décrire votre style de leadership, votre plus grande réalisation ou votre pire échec.

Prenez le temps de penser aux réponses à donner sur ces questions, car elles viendront sûrement. Prévoyez des réponses brèves, précises et directes. Restez ouvert et attentif à l'autre personne en cours d'entrevue, de manière à lui fournir les réponses les plus favorables à votre candidature. Là encore, pratiquez l'écoute dynamique. Laissez toute la place à la personne qui mène l'entrevue. En contrepartie, rien ne vous empêche de poser des questions à la fin, pour obtenir des précisions sur les activités de l'entreprise, sur la tâche qui vous serait confiée ou sur votre nouveau lieu de travail. Ces questions sont très importantes car elles renseignent le recruteur sur vos intérêts profonds pour le poste. Encore là, prenez le temps de vous préparer à ces questions.

S'il s'agit d'une première entrevue, l'occasion est mal choisie pour aborder la question du salaire. Attendez. Cela viendra au cours d'une entrevue subséquente, s'il y a lieu. Restez naturel, regardez le recruteur dans les yeux et fournissez des réponses simples et concises à ses questions. Il serait inapproprié d'essayer de prendre le contrôle de l'entrevue ou, à ce stade, de parler de votre patron précédent, surtout en termes défavorables, à moins d'une question directe sur ce sujet.

En conclusion, il faut être conscient de l'effet de résonance, c'est-à-dire de l'effet produit par nos propos et notre attitude sur le sélectionneur. Au fur et à mesure de l'entretien, sachez reconnaître ce qui est significatif pour votre interlocuteur et tâchez de répondre à ses attentes. Évidemment, pour y parvenir, il faut savoir s'observer soi-même et se maîtriser. Observez l'évolution de la situation d'entretien elle-même et, au moment opportun, apportez les correctifs voulus en cas d'écart par rapport à la trajectoire.

La critique

Qu'on le veuille ou non, la vie en société nous met inévitablement en rapport avec d'autres personnes. Si certaines nous sont agréables dès le premier contact, d'autres auront toujours l'art de nous déplaire.

Avant qu'un conflit ouvert ne naisse, il arrive souvent que les critiques fusent.

Il y a trois grands types de critique : il y a celles qui sont complètement fausses, qu'il faut nier formellement et pour lesquelles il faut prendre le temps d'expliquer à notre interlocuteur en quoi elles sont erronées. Il y a les critiques justes et raisonnables qui sont de simples constatations. Dans ce cas, sachez admettre le bien-fondé de la critique et cherchez à savoir comment vous pouvez modifier la situation. Il y a enfin les critiques vagues pour lesquelles vous ne devriez pas réagir si elles sont vraiment peu importantes. Rappelez-vous que la règle est de réagir dès que votre crédibilité ou celle de votre organisation est mise en cause.

Survivre à la critique

Les critiques provoquent chez l'humain des réactions physiologiques normales. Se sentir mal à l'aise quand on est l'objet d'une critique, rougir, devenir anxieux, se sentir coupable ou encore paralysé, c'est normal. La plupart des gens retombent toutefois assez vite sur leurs pieds et contre-attaquent. Cette réaction est normale aussi puisque nous nous sentons attaqués et que nous voulons rétablir notre image.

Si vous voulez survivre à la critique, ne prenez pas tout personnellement. Que voulez-vous, même si on essaie, on ne peut plaire à tout le monde. Considérez qu'on apprend de ses erreurs et qu'il est impossible d'être bons dans tout, à tout moment. Écoutez l'autre pendant qu'il formule sa critique et restez silencieux. Répétez le contenu de sa critique pour démontrer votre compréhension et faites attention au non-verbal. Ne contre-attaquez pas en critiquant l'autre à votre tour.

Lorsque vous faites une critique que vous estimez méritée, soyez bref. Rien ne sert de tourner le couteau dans la plaie. Dès que vous sentez que l'autre a compris, lâchez. Ne faites pas d'accusations ni directes, ni indirectes. Utilisez le « je » et parlez de vos sentiments. Décrivez objectivement la situation ou le comportement que vous n'aimez pas et précisez comment cette attitude ou ce comportement

vous affecte. À la fin de votre intervention, indiquez en quoi vous voulez que la situation change.

La gestion des conflits

Une critique mal faite ou encore la répétition de critiques peut carrément dégénérer en conflit ouvert entre deux personnes. D'autre part, l'univers dans lequel nous évoluons, quels que soient notre occupation et notre niveau de responsabilité, est un environnement hautement compétitif. La course à la performance dans laquelle nous sommes engagés s'accompagne souvent de heurts avec notre entourage. Naissent alors les tensions qui se transforment peu à peu en conflits qu'il faudra désamorcer pour rétablir l'équilibre des choses. Il ne viendrait à l'esprit de personne de perpétuer sciemment une situation trouble. Personne n'y trouverait son compte. On cherchera donc à crever l'abcès et à désamorcer le conflit.

Oui, il y a moyen de régler les conflits, en suivant une démarche simple, fondée sur une communication ouverte et transparente. La démarche que je vous propose est en cinq étapes : reconnaître qu'il y a un problème, définir et mieux comprendre le problème, prendre la décision de le régler, établir un contrat avec l'autre et enfin, vérifier les résultats obtenus.

Reconnaître qu'il y a un problème

Nous l'avons vu plus haut, dans l'univers moderne, il est fréquent d'avoir des difficultés et des conflits avec les autres. Qu'il s'agisse de nos voisins, de nos collègues de bureau, de membres de notre famille, il peut arriver qu'on ne s'entende pas avec quelqu'un. D'autre part, nous avons le droit, en tant qu'être humain, d'exprimer nos sentiments. Nous avons donc le droit de demander à quelqu'un de modifier l'attitude ou le comportement à l'origine du conflit. Rien ne sert de tenter d'éviter le problème ou de l'ignorer. La situation conflictuelle nous rattrapera bien assez vite.

Par contre, il ne faut pas agir impulsivement. Souvent, dans le cas d'un conflit, la pression devient tellement forte qu'un commentaire émis au mauvais moment risque d'accentuer le malaise et pour

un bon moment. On peut régler un conflit sans s'énerver. Cela s'avèrera une attitude gagnante. Et surtout, il faut s'assurer de régler le conflit avec la bonne personne. Choisir de procéder par le biais de tiers n'est pas la bonne approche.

Définir le problème

Avoir reconnu l'existence d'un conflit est déjà un pas dans la bonne direction. Il faut maintenant s'en ouvrir à l'autre car si nous avons le droit d'exprimer notre opinion sur une situation conflictuelle, nous avons le devoir de tâcher de la résoudre. Cette base doit nous servir pour établir des relations humaines harmonieuses. Nous disions plus haut qu'il ne faut pas agir impulsivement dans l'approche d'un conflit et rien n'est plus vrai. Donnez-vous du temps si vous ne pouvez parler calmement et raisonnablement du problème constaté. Prenez le temps d'y réfléchir, de bien définir la zone de conflit et de mûrir votre approche en vue de le régler. Choisissez le bon moment pour en parler à l'autre et recherchez un climat, un environnement et une occasion propices à une discussion constructive. Dites calmement et clairement à l'autre de quoi il s'agit et surtout, démontrez-lui votre volonté réelle de trouver une solution au problème.

Décider de régler le problème

Après en avoir discuté, il faut maintenant décider de résoudre le conflit. Il s'agit dun moment important dans la gestion de la crise : il faut pouvoir décider conjointement de résoudre le conflit. Les deux parties doivent s'entendre sur la nécessité de cette décision avant d'aller plus loin. Ce pas franchi, faites l'inventaire des solutions possibles. Évaluez les différentes solutions et classez-les de bonnes à mauvaises. Voyez dans quelle mesure les solutions envisagées peuvent contribuer à régler le problème et si aucune ne vous satisfait pleinement, peut-être qu'une combinaison de deux ou de plusieurs solutions ferait l'affaire.

Choisir une solution et établir un contrat

À ce stade-ci, la meilleure action à prendre est de conclure un contrat, une entente mutuelle liant les deux parties. Choisissez

ensemble LA meilleure solution ou encore une combinaison de plusieurs solutions et convenez ensemble de sa mise en application en prévoyant les modalités d'application, le calendrier d'implantation et les résultats souhaités à la fin du processus de règlement. Généralement, on visera à faire disparaître la situation provoquant le conflit ou, à tout le moins, à diminuer considérablement son effet irritant. Si nécessaire, signez un document confirmant votre entente. Bien que d'apparence enfantine, ce geste donne un caractère officiel à la démarche et lui donnera une force morale bien supérieure.

Vérifier les résultats

Le contrat établi avec l'autre personne pour solutionner le problème est fait pour être respecté. Si tel n'est pas le cas, soyez franc avec l'autre et sans animosité, expliquez-lui en quoi il ou elle manque à ses engagements. Si la déviance ne peut être corrigée, si aucun progrès n'est accompli et que le problème reste entier, reprenez la démarche à partir de la première étape. Au contraire, si la situation problématique est en voie de disparaître, n'hésitez pas à remercier et à féliciter l'autre pour son engagement.

Pour terminer sur une note humoristique, voici un petit conseil pour celles et ceux qui ont un patron, et c'est la majorité d'entre nous : le conflit le mieux géré est celui qu'on arrive à éviter, surtout avec un supérieur. J'illustre d'abord mon propos par la petite histoire qui suit.

« Un représentant de commerce, une employée de bureau et un directeur du personnel de la même entreprise sortent du bureau à midi et marchent vers un petit restaurant lorsqu'ils trouvent, sur un banc, une vieille lampe à huile. Ils la frottent et un génie s'en échappe. « D'habitude, dit le génie, j'accorde trois souhaits, mais comme vous êtes trois, vous n'en aurez qu'un chacun. »

L'employée de bureau bouscule les deux autres en gesticulant : « À moi, à moi ! Je veux être sur une plage immaculée des Bahamas, en vacances perpétuelles, sans aucun souci qui pourrait m'empêcher de profiter de la vie. » Et pouf, l'employée de bureau disparaît.

Le représentant s'avance à son tour: «À moi, à moi! Je veux siroter un pina colada sur une plage de Tahiti avec la femme de mes rêves!» Et pouf, le représentant disparaît.

«C'est à toi», dit le génie, en regardant le directeur du personnel et patron des deux autres. «Je veux que ces deux-là soient de retour au bureau après le déjeuner…»

Voici mon conseil: pour éviter les conflits potentiels et surtout de perdre la face devant des collègues ou pire, des clients, laissez toujours les chefs s'exprimer en premier.

Réussir une négociation

Dans notre vie de tous les jours, il y a plein de situations où nous devons négocier. Négocier avec les enfants pour qu'ils fassent leurs devoirs. Négocier avec notre adolescent l'utilisation de la voiture familiale pendant les week-ends. Négocier une sortie au cinéma ou au théâtre avec notre conjoint ou notre conjointe. Négocier une augmentation de salaire avec notre patron. De fait, tout est sujet à la négociation. Dans tous les cas, la négociation est d'abord et avant tout un exercice de communication car elle implique des échanges entre deux ou plusieurs parties.

Bonne nouvelle: vous pouvez tout négocier. Il suffit d'avoir un peu de méthode et d'éviter les écueils qui surgiront inévitablement sur votre chemin. Bien sûr, en tant que négociateur chacun possède son style propre. Certains voudront gagner à tout prix: leur approche repose sur une position initiale extrême, sur l'utilisation de tactiques émotives, sur des concessions mineures de leur part alors qu'ils tenteront de ridiculiser les vôtres et de les assimiler à des marques de faiblesse.

À l'opposé, d'autres chercheront à négocier de telle sorte que les deux parties y trouvent une satisfaction mutuelle. Leur méthode est basée sur la nécessité de bâtir une relation de confiance, caractérisée par un souci de résoudre les conflits à l'aide d'une approche voulant harmoniser ou réconcilier les positions et les besoins. Sans porter de jugement de valeur sur aucune des deux, il me semble que la deuxième approche est plus prometteuse. Il sera toujours plus facile

d'adopter une solution dans laquelle nous sommes gagnants et nous serons toujours plus prompts à rejeter une position imposée.

Les trois incontournables de toute négociation

Dans toute négociation, il y a trois incontournables : le rapport de force, le temps et le niveau d'information. Au premier chef, l'établissement du rapport de force est essentiel à notre position de négociation. Plusieurs éléments peuvent venir la renforcer. Par exemple, la légitimité qui nous donne toute l'autorité voulue pour asseoir notre position. Au même titre, on compte des éléments comme la moralité, le précédent, la persévérance, la force de persuasion. Toute négociation comporte un risque. Le fait d'accepter ce risque renforce également notre position, tout comme une connaissance des besoins réels de l'autre.

Le temps est le deuxième facteur d'importance parce que la négociation n'est pas un événement qui survient à un moment donné, mais un processus qui s'étend sur une certaine période. Dans une négociation, rien ne presse avant la dernière minute. Évitez donc les concessions hâtives. Ne révélez jamais votre date ou votre heure limite et inversement, tentez de deviner celles de votre adversaire car, quoi qu'il en dise, il en a toujours. N'agissez rapidement dans le processus de négociation que si c'est à votre avantage.

L'information, enfin, est le dernier élément de notre équation. Il est essentiel d'obtenir sur notre «adversaire» le maximum d'informations, et ce, avant même d'entamer le processus, car son allure et son déroulement en dépendent. En plus des informations préalables dont vous disposerez, plusieurs autres viendront s'ajouter en cours de route, soit, les informations non intentionnelles fournies par les lapsus, le langage non verbal, le comportement, l'intonation et le ton. Voilà autant d'éléments auxquels vous pourrez puiser pour compléter votre connaissance de la situation.

La technique de négociation

Pour réussir votre négociation, concentrez-vous sur les intérêts de fond et non sur les positions respectives. Faites abstraction des considérations de nature personnelle et concentrez-vous sur l'objectif

de la négociation, que vous devrez forcément avoir établi, avant même le début du processus. Imaginez des solutions bénéfiques pour toutes les parties en présence et choisissez des solutions à partir de critères objectifs, vérifiables.

Pour vous aider dans votre démarche, choisissez le moment et le terrain. Ayez une tactique préparée à l'avance qui vous permettra de suspendre le processus de négociation, si besoin est. Vous aurez ainsi la possibilité de reprendre votre souffle durant le parcours ou de vérifier de nouveaux éléments. Préparez-vous méticuleusement, ai-je besoin de l'ajouter, et soyez l'auteur du document final. Il est important, en effet, d'être proactifs en négociation et de garder l'initiative.

Enfin, voici un mot sur la négociation par téléphone : ne choisissez cette solution qu'en cas de dernier recours. Comme vous n'avez pas de rétroaction visuelle de votre interlocuteur, le risque de mésentente s'en trouve accru. En effet, au téléphone, vous vous privez d'une foule d'informations que vous transmet le langage non verbal de l'autre. D'autre part, au téléphone, il est beaucoup plus facile de dire non que lorsque la personne est en face de nous. La négociation téléphonique est en général plus rapide, mais nous donne moins de temps pour partager l'information et l'expérience. Le processus est donc plus compétitif et, dans tous les cas, l'avantage est toujours à celui qui appelle. Il aura en effet pris le temps de se faire une tête, de rassembler ses idées avant de téléphoner alors que nous, préoccupés par autre chose, nous avons besoin d'un certain temps pour nous sentir vraiment « dans la partie ».

CHAPITRE 11

Communiquer en affaires

S'il est un secteur où les communications sont vitales, c'est bien celui du monde du travail, monde qui repose essentiellement sur les contacts avec les autres. Dans une organisation, les communications internes sont de première importance. J'en veux pour preuve cette histoire : un homme entre dans la douche au moment précis où sa femme en sort. C'est aussi à ce moment qu'on sonne à la porte de leur maison. La femme s'enroule dans une serviette de bain, descend l'escalier en courant et va ouvrir la porte d'entrée où elle découvre Laurent, le voisin de palier.

Avant qu'elle n'ait pu dire un mot, Laurent lui lance : « Je te donne 800 $ immédiatement si tu laisses tomber ta serviette. » La femme réfléchit à toute vitesse et décide de laisser choir la serviette. Il l'admire à loisir, puis lui tend les 800 $ promis.

Un peu éberluée, mais contente de la petite fortune qu'elle vient de récolter en un clin d'œil, elle remonte à l'étage. Son mari, encore sous la douche, lui demande qui était à la porte. « C'était Laurent », lui répond-t-elle. « Super, fait son mari. Est-ce qu'il t'a rendu les 800 $ qu'il me devait ? »

Appliquée au domaine de la communication, la morale de cette histoire est la suivante : si vous travaillez en équipe, partagez rapidement les renseignements concernant les dossiers communs, vous pourrez ainsi éviter une mauvaise publicité ou des malentendus.

Dans le présent chapitre, nous nous attarderons à trois situations particulières qui se répètent sans cesse dans le monde du travail. La première a trait aux nombreuses réunions qui « encombrent » souvent notre agenda et qu'il faut optimiser. Le deuxième thème portera sur l'utilisation du téléphone. Bien que les conseils évoqués plus haut relativement à l'entretien soient utiles, les conversations

téléphoniques suivent des règles propres, surtout si vous vous servez du téléphone pour vous soutenir dans vos démarches de vente. C'est ce que nous allons voir ensemble.

La troisième partie de ce chapitre traitera des relations avec la clientèle. Établir le contact, créer un sentiment de confiance, savoir écouter et répondre avec précision aux besoins et aux attentes de son client, sont toutes des actions extrêmement importantes qu'il faut savoir mener à bien. De plus, apprendre à reconnaître les diverses catégories de clients, surtout les difficiles, et à composer avec eux peut faire la différence entre le succès et l'insuccès. Nous aborderons ces sujets avec en tête le souci de vous outiller pour la réussite.

Des réunions efficaces

«Ah non! Pas encore une réunion!» C'est peut-être l'exclamation qui vous montera aux lèvres en lisant l'avis tout juste transmis par votre supérieur. Les employés des organisations souffrent souvent de ce qu'il est convenu d'appeler la «réunionite» aiguë. Ce mal survient lorsque les réunions deviennent trop fréquentes, sans laisser le temps aux participants de se ressourcer entre deux rencontres.

Il est important que les personnes soient en mesure d'apporter des éléments neufs et une contribution significative d'une réunion à l'autre, à défaut de quoi celles-ci deviennent vite improductives. Et pourtant, toute rencontre devrait constituer une occasion exceptionnelle de communiquer des idées, de recharger vos batteries, de partager votre compétence, d'en apprendre davantage et de participer à une œuvre collective qui peut mener loin.

Pour être efficaces, les réunions devraient être tenues en dernier recours, lorsqu'elles sont devenues incontournables, quand tous les autres moyens d'échange d'information ont été épuisés. Par ailleurs, les organisations devraient chiffrer ce qu'il en coûte de tenir leurs réunions en dépenses tant directes (location de la salle, de l'équipement, du support administratif requis) qu'indirectes (le temps des participants pour assister à la réunion, mais aussi pour la préparer) et ne les convoquer que lorsqu'il est possible de rentabiliser l'investissement. Après un tel exercice, des firmes, parmi les plus

importantes, ont réduit de 25 à 50% le nombre de leurs réunions. Elles ne s'en portent pas plus mal pour autant.

L'organisation matérielle

Il y a deux types de réunions: celles qui se déroulent dans la salle de conférence de votre entreprise ou de votre service, et celles plus larges qui dureront une, deux ou même trois journées et qui se dérouleront à l'extérieur du bureau pour permettre une participation optimale de chacun.

Dans un cas comme dans l'autre, la coordination et l'organisation de ce type de rencontre doivent être minutieusement pensées. Après avoir clairement énoncé l'objectif de la rencontre, il faudra établir la liste des invitées et invités, les convoquer et, si nécessaire, prendre des dispositions particulières pour assurer leur transport. Il faudra encore réserver la ou les salles, surtout si la réunion se tient à l'extérieur, et dans ce cas, un bloc de chambres pour les participants, soit dans l'hôtel où la rencontre aura lieu (ce qui est beaucoup plus facile pour tout le monde), soit à proximité, si la rencontre ne se déroule pas dans un hôtel.

Évitez les salles de réunion trop grandes. On s'y perd et elles ne permettent pas un échange aussi riche entre les participants. La distance éloigne, n'est-ce pas? Des dispositions pour assurer, la logistique des repas, des pauses et de toute autre activité susceptible de se dérouler en périphérie de la réunion devront être prises. D'ailleurs, si la rencontre doit s'étaler sur plus d'une journée, prévoyez au moins une activité à l'extérieur de l'établissement retenu. Cela enrichira considérablement votre programme et favorisera les échanges en dehors du cadre formel de votre réunion.

En parallèle, il faudra déterminer l'ordre du jour, prendre les dispositions nécessaires auprès des conférenciers invités (s'il y a lieu), établir un programme général en minutant chaque section, et préparer la logistique de l'accueil. Finalement, il pourra être approprié de confectionner un guide du participant ou, à tout le moins, de penser à rassembler les renseignements d'appui requis pour la bonne marche des discussions.

Le rôle du président ou de l'animateur

Le président de la rencontre ou l'animateur, aura un rôle central à jouer. Il est le gardien de l'ordre du jour qui aura, idéalement, été distribué aux participants au moins 24 heures à l'avance et qui sera le même pour tout le monde. De cette façon, chacun pourra préparer à l'avance sa contribution à la réunion et contribuer à son succès par des interventions réfléchies.

Il peut être difficile d'avoir une discussion enrichissante et constructive lorsque plus de 12 personnes participent à l'échange. Si le groupe devait être plus nombreux, divisez-le autant de fois qu'il le faudra et nommez un animateur pour chaque sous-groupe. Ce nominé agira aussi comme porte-parole au moment de la plénière. Établissez un horaire précis des discussions, allouant un certain nombre de minutes à chaque portion de l'ordre du jour.

Qu'il s'agisse d'un atelier, d'un sous-groupe ou de l'assemblée, le rôle de l'animateur, du modérateur ou du président est toujours de faciliter les échanges entre les participants à l'intérieur du cadre prévu.

Le but de la réunion doit être clairement exposé au début de la rencontre, de même que la procédure et les règles à observer. L'animateur se fera un devoir de présenter l'éthique de fonctionnement car le non-respect de telles règles conduit forcément à des réunions improductives et, par conséquent, inutiles. Lorsque chacun a bien compris son rôle et le déroulement de la réunion, la tâche de l'animateur consiste à favoriser l'expression de la parole et l'émergence des idées de chaque participant. Si le président doit s'assurer de neutraliser ceux qui monopolisent les échanges et voir, au contraire, à ce que les timides prennent leur place et s'expriment, il doit également inviter les participants à vraiment écouter les propos de leurs collègues et à en tenir compte dans leurs propres interventions.

Par ailleurs, l'animateur n'est pas là pour imposer son point de vue mais pour chercher les points de convergence et de divergence, lesquels devront être clairement résumés à la fin de chacune des étapes de la discussion. Il est donc primordial de pouvoir compter

sur un secrétaire d'assemblée car il est très difficile d'animer et de noter en même temps les résultats des discussions.

Le rôle des participants

Le président d'assemblée ne peut à lui seul assurer le succès de la rencontre. Les participants ont aussi un rôle de premier plan à jouer : ils doivent parler et écouter.

Pour ce qui est de parler, chaque intervention devrait être aussi brève que possible. Cependant, les participants doivent pouvoir parler librement puisque toute discussion est basée sur l'échange d'idées. Plus l'échange est riche et libre d'entraves, plus il est productif. Chaque participant a une personnalité et un bagage qui lui sont propres. Au sein du groupe, il lui revient la responsabilité d'apporter sa contribution.

En cours de discussion, les idées échangées sont toutes interreliées et, comme le veut le proverbe, « il faut battre le fer quand il est chaud ». Lorsqu'un sujet est abordé, il convient de le vider avant de passer à autre chose, même si cela impose une légère entorse à l'ordre du jour.

D'autre part, il faut s'assurer que la discussion demeure agréable pour tous les participants. Même dans le feu de l'action. Votre point de vue est important mais pas plus que celui de votre collègue, quelle que soit votre opinion sur celui-ci. Il faut parler, mais il faut écouter aussi. Tout le monde doit sentir que son droit de parole est respecté. Personne ne devrait avoir à subir le ridicule, le sarcasme ou l'abus de pouvoir. Agissez envers les autres comme vous voudriez qu'ils agissent envers vous-même. Courtoisie et tolérance dans la réserve du jugement sont donc de mise.

Le contact téléphonique

On préfère généralement l'entretien direct et le contact interpersonnel au contact téléphonique, mais, le téléphone par sa flexibilité permet un emploi du temps souvent plus productif. Beaucoup de gens sont morts de trac à l'idée d'établir un contact par le biais du téléphone. Et vous-même ? Peut-être trouvez-vous difficile de tenir

un tel entretien? Particulièrement lorsque, de par votre emploi ou vos fonctions, vous devez faire ce qu'on appelle dans le métier des «cold calls», des appels à froid, auprès d'inconnus.

Vous êtes représentant commercial de votre entreprise, vous faites des sondages téléphoniques, vous êtes recruteur pour une organisation ou vous participez à une campagne de financement? Dans tous ces cas, vous faites partie de la catégorie de personnes qui doivent effectuer des appels à froid et qui, généralement, n'aiment pas ça.

Mais le téléphone est un dragon qu'on peut dompter. Si des appels téléphoniques, notamment ces fameux appels à froid, vous causent des problèmes, c'est habituellement parce que:

- vous y êtes mal préparé;
- vous avez tendance à l'atermoiement ou êtes un peu paresseux;
- vous avez peur du rejet, peur de vous faire dire «non»;
- vous n'avez pas une formation adéquate pour réussir votre contact téléphonique.

Commençons par la peur du rejet car c'est la plus importante. Par une préparation psychologique adéquate, il est possible de s'en défaire. Dès le départ, soyez conscient du fait suivant: vous obtiendrez peut-être dix «non» avant d'obtenir un seul «oui». Tant pis! C'est un processus de vente, pas une chirurgie cardiaque qui doit réussir à tout coup. Et surtout, ne vous sentez pas pris à partie personnellement: si votre interlocuteur vous répond «non», ne soyez pas vexé. Ce n'est pas votre personne qui est ainsi «attaquée», mais ce que vous faites, ce que vous dites ou ce que vous représentez. Au contraire, considérez ce refus comme un défi et essayez d'améliorer la moyenne. Et puis, dites-vous qu'à chaque «non», vous vous rapprochez d'un «oui».

Un de mes bons amis, représentant commercial pour une grande organisation, hait littéralement les appels à froid. Aussi, puisqu'il doit bien faire son métier, il a mis au point certains trucs. Il s'arrange notamment pour toujours œuvrer dans un marché «chaud», déjà préparé à le recevoir. Comment s'y prend-t-il? De deux manières: soit, il communique au préalable avec quelqu'un d'autre qui connaît

bien la personne ou la compagnie qu'il désire aborder, afin d'obtenir le maximum d'informations utiles à leur sujet, ou bien il leur fait parvenir de l'information à l'avance par le télécopieur, par la poste ou par courriel. Ainsi, il ne fait jamais d'appel totalement à froid. Vous aussi, si vous voulez éviter la sollicitation à froid, trouvez des façons de préparer le terrain.

Enfin, si vous devez laisser un message, voici certaines observations qui vous aideront sans doute. Ralentissez votre débit et prononcez clairement votre nom, celui de votre compagnie, la raison de votre appel et vos coordonnées. Précisez dans votre message à quel moment on pourra vous rappeler pour être certain de vous rejoindre. Assurez-vous de toujours dégager une impression professionnelle en évitant de mâcher de la gomme ou de laisser un message trop long.

D'autre part, enregistrez votre propre message d'accueil dans votre boîte vocale. À cette fin, voici certaines règles à suivre. D'abord, écrivez votre message avant de l'enregistrer. Assurez-vous, entre autres, de la clarté des instructions à suivre pour laisser le message. Si vous êtes dans les affaires, votre message d'accueil vous offre une belle occasion de vendre vos produits ou vos services. Servez-vous-en! En écrivant votre laïus, vous aurez l'assurance de ne rien oublier d'important et cela vous servira d'aide-mémoire au moment de l'enregistrement. Exercez-vous à haute voix à plusieurs reprises avant de l'enregistrer. Souriez et parlez d'une voix amicale pour créer une impression d'accueil sympathique. Enfin, la petite trame musicale est habituellement de mauvais goût et franchement inutile.

Quelques conseils

Pour peu que vous mettiez en pratique les quelques conseils suivants dans vos démarches téléphoniques, vous acquerrez rapidement de l'efficacité et de la pertinence. Les voici en vrac : il faut d'abord obtenir l'attention de votre interlocuteur, puis vous présenter, énoncer la raison de votre appel, poser des questions pour obtenir des informations utiles et finalement, s'il y a lieu, obtenir un rendez-vous. Respectez ce déroulement, cela deviendra vite une habitude commode.

Se préparer

Rappelez-vous la devise des scouts: «Toujours prêts!» Faites-la vôtre! Dans cette forme d'interaction, c'est-à-dire avec un interlocuteur téléphonique, comme dans toute communication, une préparation adéquate est le gage d'une opération réussie. Recherchez un environnement propice. Faites vos appels dans le calme, en prenant bien soin de retirer de votre vue tout ce qui pourrait vous distraire, car ce que vous vous apprêtez à faire doit retenir toute votre attention.

Établissez votre objectif

Comme pour tout entretien, celui que l'on a au téléphone n'échappe pas à la règle. Dans ce cas comme dans tous les autres, il faut commencer par établir clairement l'objectif visé: s'agit-il d'informer, de s'informer, de parler à une personne en particulier, d'obtenir un rendez-vous, de vendre quelque chose?

Mémorisez un «script»

Cela est particulièrement important, surtout au téléphone. Avant d'ouvrir la bouche, ayez en mémoire votre texte. Écrivez-le au besoin. Vous devrez d'abord vous identifier et expliquer clairement la raison de votre appel. Puis, vous devrez établir votre crédibilité: il faut qu'on ait envie de vous écouter, que vous puissiez échanger ou recueillir de l'information, ou obtenir un rendez-vous. Enfin, vous devrez conclure l'appel téléphonique.

Mémorisez les paroles préparées pour chacune de ces étapes avant de décrocher le combiné. Bien sûr, même si le cadre est très précis, vous devez quand même avoir l'air naturel. Il n'y a rien de plus assommant que ces appels où, après avoir requis votre attention, le représentant vous lit son boniment. Aussi, exercez-vous. Et même, enregistrez-vous puis écoutez-vous et peaufinez votre présentation jusqu'à ce qu'elle vous semble naturelle.

Ayez votre matériel de référence à portée de la main

Il vous est certainement déjà arrivé, au cours d'une conversation téléphonique, de chercher désespérément la réponse à une question

sans parvenir à la trouver. Cela arrive à tout le monde. Donnez-vous une chance. Ayez à portée de main tous les documents dont vous pourriez avoir besoin, et ce, avant de commencer votre appel téléphonique. Ainsi, le moment venu, vous aurez l'air de vraiment connaître votre dossier en répondant facilement à toutes les questions de votre interlocuteur.

Améliorez la moyenne

Plutôt que de subir la fameuse «loi de la moyenne», dix appels négatifs pour un positif, voyez dans cette statistique un défi à relever. Il faut pour cela, bien sûr, une bonne connaissance du produit ou du service qui fait l'objet de votre appel. Et puis, soit dit avec un brin d'humour, pour améliorer la moyenne, il faut d'abord augmenter ses chances en augmentant le nombre d'appels. C'est mathématique.

Voici un autre truc. S'il y a lieu, pour vos premiers appels, choisissez des gens au profil proche de celui du client ciblé. Plus ils en seront près, plus votre appel risque de porter fruit. Une bonne façon de vous aider à améliorer la moyenne est de vous donner un objectif minimum et un objectif maximum pour chacun de vos appels. L'objectif maximum sera évidemment la pleine réussite de votre démarche. Toutefois, il peut y avoir un objectif minimum qui se situe quelque part entre l'appel sans réponse et l'objectif pleinement atteint. Par exemple, ce sera de pouvoir donner le nom de votre entreprise et d'expliquer ce que vous faites.

Même si vous obtenez un «non», un autre objectif minimum pourrait être de piquer la curiosité de votre interlocuteur, en tout cas assez pour qu'il ait envie d'en savoir davantage lors d'un prochain appel. Enfin, si vous voulez améliorer votre moyenne, choisissez bien le moment de votre appel téléphonique. Il y a fort à parier que vous aurez plus de difficulté à obtenir l'adhésion de votre interlocuteur pendant l'heure du repas qu'un samedi après-midi pluvieux. Dans les milieux d'affaires, ce sera sans doute plus facile de capter l'attention de votre interlocuteur plus tard en matinée que tôt le matin, alors qu'il est en train d'organiser sa journée de travail.

De la même manière, il est inutile de téléphoner à un comptable et de penser retenir son attention à deux semaines de la date limite

pour la remise des déclarations de revenus ou d'appeler le curé de votre paroisse un dimanche matin. Notez les périodes de la journée ou de la semaine pendant lesquelles vos appels ont le mieux atteint leur cible, et les périodes infructueuses. Voyez s'il s'en dégage une tendance et agissez en conséquence!

Miroir, ô miroir!

Au téléphone, votre meilleur outil est un miroir! Il est facile de considérer le contact téléphonique comme impersonnel. Ce n'est pas le cas. Vous transmettez beaucoup de messages par les inflexions de votre voix, votre rythme et votre débit. Pour celles et ceux qui croient que le non-verbal n'existe pas à la radio ou au téléphone, détrompez-vous! Avant de composer le numéro, regardez-vous dans un miroir que vous aurez placé devant vous et faites-vous le plus beau sourire. En cours de conversation, jetez un coup d'œil à votre miroir et demandez-vous si l'image qu'il réfléchit de vous-même est bien celle que vous désirez projeter. Vous verrez, ça fonctionne à tout coup.

Souriez!

Comme en toute chose, même au téléphone, l'attitude est importante. Mettez un sourire dans votre voix. Et même, souriez effectivement lorsque vous parlez au téléphone. C'est un vieux truc utilisé par les animateurs à la radio. Vous aurez ainsi l'air plus accueillant et on aura envie de vous écouter davantage. C'est là un atout précieux quand on considère qu'au téléphone, vous n'avez que votre voix pour faire passer vos messages.

Énoncez le but de votre appel rapidement

Bien sûr, si vous êtes un familier, on vous permettra une amorce plus longue avant l'énoncé du but de votre appel. Mais, si vous faites un appel à froid, ne tournez pas autour du pot. En quinze secondes, on doit savoir qui vous êtes et ce que vous voulez. Ne faites pas languir votre interlocuteur, il doit être rapidement fixé sur ce qui vous amène et réagir en conséquence. C'est la même chose pour vous : vous ne souhaitez pas perdre votre temps. Plus vite vous serez fixé

sur les intentions de votre interlocuteur, plus vite vous pourrez passer à un autre appel.

Faites une entrée en matière qui suscite l'intérêt

Généralement, les gens s'intéressent à vous si vous vous intéressez à eux. Très rapidement, votre interlocuteur voudra savoir en quoi vous pouvez lui être utile ou, plus largement, ce qu'il peut obtenir en vous adressant la parole. Assurez-vous que ce bénéfice soit évident dans votre entrée en matière. Encore là, ne tournez pas autour du pot. Allez-y directement et sachez susciter l'intérêt de votre interlocuteur si vous voulez qu'il vous écoute plus de quinze secondes.

Posez des questions qui font réfléchir

Une bonne façon de susciter l'intérêt est de poser une question qui fasse réfléchir. Ce peut être n'importe quoi, mais ce doit assurément être en rapport avec le reste de votre appel et vous aider à atteindre l'objectif fixé. Par exemple: «Êtes-vous préoccupé par votre santé?» «Avez-vous des enfants et, si oui, avez-vous déjà réfléchi à la meilleure façon d'assurer leur avenir?» «Avez-vous des projets de retraite?» «Quelle est la chose la plus importante pour vous en matière d'éducation?» Voilà autant d'exemples de questions susceptibles de forcer la réflexion, et on pourrait multiplier la liste à l'infini.

Sachez susciter des réponses utiles pour vous

Ce conseil est utile même si vous ne travaillez pas pour une maison de sondage. Évidemment, vous l'aurez compris, lors d'une démarche téléphonique, il ne s'agit pas uniquement de poser des questions pour entretenir la conversation. Les réponses doivent vous permettre de déterminer le niveau d'intérêt du client ciblé pour votre produit et vous aider à comprendre sa situation.

Vérifiez son niveau de connaissance ou de compréhension des effets de votre produit ou service. Les réponses à ces questions sont fort importantes puisqu'elles vous aideront à vous situer par rapport à votre interlocuteur et, surtout, à ajuster la suite de la conversation en conséquence. Elles vous permettront même de vous présenter plus efficacement lors de votre prochain appel.

Soyez sincère

Personne n'aime faire rire de soi, être l'objet de moqueries ou se sentir trompé. Par conséquent, ayez des propos qui contribuent à tisser un lien de confiance. La sincérité dont vous ferez montre sera un gage qui vous permettra d'aller plus loin avec votre interlocuteur. Qui sait? Peut-être assistez-vous aux premiers balbutiements d'une longue relation. Assurez-vous donc de démarrer du bon pied.

Ne perdez jamais votre objectif de vue

Quelle que soit la direction que prendra votre conversation, gardez toujours le contrôle de l'appel. Revenez constamment à votre objectif et, en cas d'écart, posez des questions ou faites des interventions vous permettant de ramener la conversation dans la direction souhaitée. De cette manière, vous pourrez être satisfait de votre appel téléphonique lorsqu'il sera terminé. Avant de raccrocher, convenez immédiatement avec votre interlocuteur des suites à donner à votre appel, le cas échéant.

Les relations avec la clientèle

Nous sommes bombardés par toutes sortes d'informations. Des statistiques effarantes en témoignent. Entre 1950 et 1996, les dépenses publicitaires mondiales ont été multipliées par sept, progressant beaucoup plus vite que la valeur de la production de biens et de services. Selon certaines études, on estime que les investissements publicitaires consentis chaque année mondialement sont de près de 450 milliards de dollars, en progression annuelle d'environ 10% en moyenne. Tout en demeurant concentrée en Amérique du Nord, en Europe et au Japon, la croissance s'est accélérée en Amérique latine et en Asie. Bien que la télévision soit encore le principal bénéficiaire de cette manne et que les journaux ainsi que les magazines suivent de près, d'autres médias sont en émergence, dont Internet. Imaginez le nombre d'annonces publicitaires que peuvent générer de tels budgets.

À ce type de marketing de masse, il faut ajouter les messages transmis par la famille. Ceux transmis par le milieu d'appartenance

qui pense ceci, lui, et non pas cela et auxquels il est difficile d'échapper. Ceux transmis par les collègues de travail ou l'employeur. Ceux transmis par les voisins. Or, bombardé par tous ces messages, attiré par des concurrents qui se livrent et vous livrent une compétition sans merci, estimez-vous heureux que votre client ait trouvé le chemin de votre boutique.

Qu'est-ce qu'un client ?

On peut définir un client comme quelqu'un qui est prêt à échanger de l'argent ou son adhésion contre un besoin à satisfaire. Dans sa recherche de solutions pour combler son besoin, une multitude, parfois une surabondance d'informations, s'offre à lui. Parfois même, il n'est pas en mesure d'évaluer toutes les possibilités. Nous le savons bien car nous sommes aussi des clients. Dans notre quête d'informations, nous sommes sujets à des erreurs de toutes sortes, souvent d'origine émotive. Plus nous recevons d'informations, moins le discernement est facile à exercer. Il devient alors ardu de distinguer le juste de l'injuste, le vrai du faux, l'utile de l'inutile, l'essentiel de l'accessoire. Combien de choses totalement inutiles vous encombrent-elles chez vous ? Et pourtant, vous les avez achetées ou quelqu'un l'a fait pour vous. Ceci est vrai pour des clients de tous âges, quelle que soit leur profession ou leur rôle dans notre société.

Ce que veut le client

En tant que client, nous sommes à la recherche d'une référence utile pour décoder notre propre besoin et la façon de le satisfaire. Nous voulons un expert qui sache tout et qui sache s'adapter. Nous avons besoin de quelqu'un avec qui discuter et échanger. En tant que personne affectée au service de la clientèle, si nous voulons que nos services soient retenus, nous devons être cette référence, cet expert, ce confident que le client recherche.

Notre client est une personne qui a son propre bagage d'expériences personnelles. Son comportement et même sa compréhension sont guidés par le vécu, les souvenirs, les émotions, les attitudes mentales. Ce bagage culturel, politique et social particulier en fait une personne unique. Même si, parfois, nous le comparons à bien

d'autres, lui se considère comme unique et veut être traité en conséquence, et non comme un numéro. C'est la raison pour laquelle on insiste tant sur l'aspect personnalisation dans la publicité.

D'autre part, la confiance est essentielle pour que le client se livre, se confie. Il a donc besoin qu'on l'écoute. Il a besoin de quelqu'un qui sache se mettre au même diapason que lui. C'est ce qui fera le succès d'un vendeur par rapport à un autre. C'est ce qui fera la différence entre un bon et un mauvais préposé à la clientèle. Si le lien de confiance n'est pas établi, le client ira ailleurs.

Les obstacles à la relation avec le client

Avouons-le, il est difficile de gagner la confiance du client. Et cela, pour plusieurs raisons. Parce qu'il a des craintes, des résistances qui sont souvent le fruit d'expériences antérieures décevantes. Parce qu'il a des préjugés. Parce qu'il a peur de l'inconnu. Enfin, parce que personne ne veut perdre. En fait, ces quatre facteurs jouent un rôle déterminant dans la qualité du premier contact.

Les préjugés et l'expérience passée de chaque client déterminent les attitudes positives ou négatives qu'il entretient envers les vendeurs en général. Il existe dans l'imaginaire populaire de sages conseils que nous connaissons tous, tel celui de faire attention si on ne veut pas «se faire avoir».

La peur de l'inconnu est un autre facteur important. Laissés à eux-mêmes, la plupart des gens cherchent à s'associer à des personnes qui leur ressemblent. Pourquoi? Pour le sentiment de sécurité que cela procure. Le client moyen éprouve une tension accrue à la perspective de rencontrer un inconnu. Généralement, il s'aventure vers l'inconnu lorsqu'il y devine un avantage potentiel, un moyen d'éviter une perte ou un danger. Le conseiller a donc intérêt à mettre son client à l'aise le plus rapidement possible.

Enfin, la crainte d'être perdant hante souvent le client. Les risques qu'il prend sont généralement calculés car il désire se protéger et assurer sa sécurité avant tout. Or, la rencontre avec un inconnu qui a l'intention manifeste de le convaincre d'acheter un service ou un produit constitue un risque, soit celui de perdre son temps et son

argent. Ou celui de se faire rouler. Il peut penser : « c'est vrai, c'est un bon vendeur, mais son intérêt est de me vendre quelque chose, alors, prudence ! »

Je vous invite ici à vous rendre à l'annexe 4. Faites honnêtement l'exercice que je vous y propose, puis reprenez votre lecture.

C'est fait ? Vous avez bien terminé l'exercice ? Quelles conclusions en avez-vous tirées ? Les mêmes que moi ? Qu'à chaque fois qu'on vous respecte comme client, qu'on s'occupe de vous sans vous bousculer ni tenter de vous forcer la main, vous vivez une expérience heureuse. Au contraire, si vous vous sentez bousculé, si on ne fait pas vraiment attention à vous et qu'on vous vende n'importe quoi pour se débarrasser, vous avez l'impression de vous faire rouler. Pire, vous n'êtes plus du tout certain de faire un bon achat.

La morale de l'histoire est la suivante : à un moment ou à un autre, nous sommes tous des clients. Nous savons très bien ce qui nous plaît et ce qui nous déplaît. Pourquoi ne pas utiliser cette expérience personnelle, acquise à titre de client, lorsque les rôles s'inversent et que, tout à coup, nous devenons responsable du service à la clientèle ?

Les dix « commandements » des relations avec le client

Nous pouvons tous acquérir certaines attitudes pour améliorer la qualité de nos relations avec un client. Voyons-les ensemble.

1. Soyez disponible et faites preuve de psychologie

En tant que client, nous le savons tous, il n'y a rien de plus rébarbatif qu'un préposé à la clientèle ou un vendeur que nous avons l'impression de déranger. D'abord, ou bien la personne est de service ou bien elle ne l'est pas. Si elle l'est, qu'elle soit disponible. Si elle ne l'est pas, qu'elle change de travail.

Attention, ici, à l'expression « être disponible ». Nous pouvons tous comprendre qu'une personne, qui semble par ailleurs fort charmante, puisse être débordée parce qu'il y a trop de monde et, par conséquent, n'ait pas encore eu le temps de s'occuper de nous. En fait, notre réaction hostile, s'il y a, devrait être dirigée contre le

gestionnaire qui n'a pas prévu suffisamment de personnel pour faire face à la demande.

Par ailleurs, toujours en tant que client, nous nous attendons à ce que la personne fasse preuve de psychologie et d'ouverture à notre endroit lorsqu'elle s'occupera de nous. Nous nous attendons à ce qu'elle fasse un effort minimum pour comprendre notre besoin et voir à nous guider dans notre démarche.

2. Sachez prévoir les réactions de votre client

Cela n'est pas difficile. Avec le temps et l'expérience, à force de mieux connaître le produit ou le service que vous offrez, vous en venez à vous concentrer sur les réactions de votre client. Même s'ils ont chacun leurs besoins propres, les recoupements deviennent peu à peu évidents. Développez votre expérience des relations avec les clients en vous concentrant sur leurs réactions, en les prévoyant même. Cela vous donnera une longueur d'avance, vous permettra de prévoir plus facilement la suite des événements et contribuera à vous créer une image de vrai professionnel.

3. Affichez un sourire et montrez-vous accueillant

Ici encore, on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. La personne préposée à la clientèle doit donc se montrer accueillante, sourire et faire preuve d'une véritable envie d'aider. La qualité de l'accueil indique au client qu'il est le bienvenu. Elle contribue à le mettre à son aise et en confiance pour exprimer ses besoins. D'autre part, un bel accueil sert à véhiculer une bonne image de l'organisation auprès du client et, au bout du compte, amène celle-ci à réaliser de meilleures affaires.

Parfois, en tant que client, la démarche que nous entreprenons n'est même pas agréable. Faire une réclamation pour des dommages sur notre voiture est pénible. Elle peut même être franchement intimidante car souvent, nous ne savons même pas comment nous y prendre. En tant que personne ressource, aidez votre client à vous aider. Montrez-vous disponible, compréhensif et serviable. Le client vous en sera reconnaissant et vous fera bonne publicité, s'il a été bien servi.

4. Adoptez une attitude positive

Toutes les histoires de client ne sont pas drôles, car certains clients sont carrément désagréables. Mais, qu'à cela ne tienne, abordez toujours la relation avec un nouveau client avec une attitude positive. S'il sent votre ouverture et votre disposition à l'assister, votre client se sentira rassuré et trouvera en lui les ressources nécessaires pour aller au bout de sa démarche.

5. Faites preuve de tact, de diplomatie

Pour certaines personnes, il s'agit d'un talent naturel. D'autres ne comprendront jamais ce qu'est le tact parce qu'elles n'arrivent pas à respecter l'autre dans ses différences. C'est l'expression de ce respect que nous percevons lorsque notre vis-à-vis fait preuve de diplomatie. Cela nous met en confiance et contribue à faire de notre expérience en tant que client une expérience heureuse.

6. Faites preuve de discrétion et de respect

Lorsque nous nous présentons à un préposé à la clientèle, qu'importe son entreprise ou son secteur d'activités, nous devons nous confier à lui pour l'aider à mieux identifier notre ou nos besoins. Parfois même, nous lui faisons des confidences en lui révélant des faits qui nous concernent ou des traits de caractère qui nous distinguent et que nous ne voulons pas nécessairement afficher à la face du monde entier.

Ne trahissez pas cette confiance qu'on vient tout juste de vous accorder par un comportement indiscret, par exemple, en parlant trop fort, de telle sorte que tout le monde présent sur les lieux entende ou, pire, en donnant l'impression de vous moquer de la confidence faite. Baissez la voix. Retirez-vous à l'écart avec votre client pour discuter s'il s'agit de questions vraiment personnelles. Les gens veulent bien vous raconter leur histoire, mais, pas nécessairement la publier.

7. Faites preuve de simplicité, de gentillesse et de courtoisie

La simplicité, la gentillesse et la courtoisie sont des qualités indispensables à l'établissement d'une bonne relation avec des clients. Ces qualités devraient d'ailleurs empreindre tous nos contacts avec autrui. Nous fuyons tous les gens grossiers, impolis, ou les collets montés et autres créatures de même acabit. Le service à la clientèle est d'abord et avant tout une relation d'aide et d'accompagnement dans une démarche. Sachons la rendre agréable.

8. Tenez compte des éléments distinctifs de l'interlocuteur

En vous adressant à votre client, respectez son âge, son sexe, sa mentalité, son éducation, sa profession. Pas de familiarités avec lui, si vous ne le connaissez pas. Respectez son espace vital et n'y entrez que si vous y êtes invité.

Sur une autre note, tout le monde s'est, un jour, fait tutoyer par un vendeur. En français, même si certains le jugent archaïque, le vouvoiement existe toujours. Il y a bien deux pronoms, le «tu» et le «vous», mais ils ne s'emploient pas indistinctement. En anglais, il n'y a qu'un pronom, le «You», qui s'utilise en toutes circonstances, à telle enseigne que quelqu'un m'a dit un jour «qu'en anglais, tout le monde se tutoie». Or, ce serait plutôt le contraire, puisque le pronom qui a disparu est, en fait, celui du tutoiement. Les jeunes francophones, surtout, ont pris cette habitude. Est-elle bonne, est-elle mauvaise? Je ne veux pas en débattre ici. Simplement, si le fait de tutoyer peut favoriser une plus grande familiarité, il peut aussi indisposer certains clients.

Pour ma part, j'aime me rappeler cette histoire. J'avais à peine 23 ans lorsque j'ai commencé à travailler à l'Assemblée nationale. Forcément, je vouvoyais tout le monde, impressionné que j'étais par tous ces personnages médiatiques que je côtoyais soudain. Certains me vouvoyaient, alors que d'autres me tutoyaient, tant et si bien qu'au bout d'un certain temps je ne savais plus si je devais continuer à dire «vous» ou si je devais adopter le «tu».

C'est alors qu'un des parlementaires, élu très jeune, me fit la confidence suivante: «J'ai été comme toi, impressionné par tous ces députés et ministres, à ne pas savoir sur quel pied danser quant à ma façon de les aborder. Puis, un jour, quand j'ai acquis un peu plus d'assurance, d'expérience et, forcément, quelques années de plus, j'ai décidé de vouvoyer ceux qui me vouvoyaient, quel que soit leur âge ou leur statut, et de tutoyer ceux qui me tutoyaient.» Il me rendit un grand service en me donnant ce conseil, que je suis à la lettre encore aujourd'hui. Mais avec un client, vaut toujours mieux observer une forme de distance qui met en vedette le vouvoiement.

9. Créez un climat propice aux bonnes relations humaines

Nous l'avons vu plus haut en parlant de l'entretien, qui est la forme première de tout contact avec la clientèle. Il est impossible d'établir un climat de confiance, indispensable à quelque relation avec la clientèle que ce soit, sans, au préalable, établir le contact sur la base de bonnes relations humaines. Intéressez-vous à votre client!

10. Demeurez maître de vos émotions

Dans nos relations avec nos clients, il faut apprendre à rester maître de soi et de la situation. Bien sûr, en tant qu'êtres humains, nous ne sommes pas insensibles. Mais, comme préposé à la clientèle, nous avons le devoir d'écouter notre client et de faire montre d'empathie à son égard. Résistez à la tentation de juger les paroles ou les confidences de votre client. Vous n'achèteriez peut-être pas la paire de souliers, le tailleur ou la résidence qu'il désire, ce n'est peut-être pas votre préférence, mais cet article fait son affaire et vous devez respecter son choix. Vendeur, vous êtes là pour aider le client à combler son besoin, pas le vôtre. Maîtrisez vos émotions et quoi qu'on vous dise, ne laissez pas vos réactions vous trahir.

Les clients difficiles

Tout le monde rêve de n'avoir que des clients faciles. Mais voilà, la réalité est parfois tout autre. Certaines personnes sont devenues des clients difficiles en raison d'expériences antérieures. D'autres sont naturellement des personnes moins ouvertes ou plus rébarbatives.

Dans un cas comme dans l'autre, on peut les répartir en sept grandes catégories. Les clients difficiles ne sont pas toujours désagréables, bien qu'il soit presque toujours déplaisant de traiter avec eux. Voici comment les reconnaître, ce qui les distingue et comment réagir avec chacun d'entre eux.

L'hostile ou l'agressif

Nous avons tous horreur des clients hostiles ou agressifs et nous pourrions tous nous en passer. Nous pouvons les répartir en deux sous-catégories.

Le premier type de client agressif est celui que j'appelle le « char d'assaut ». Les personnes de ce type font des attaques directes et foncent. Certaines attaquent crûment, d'autres avec plus de doigté. Les personnes du type char d'assaut ont une idée très précise de ce que les autres devraient faire, sans se soucier de la façon dont elles-mêmes agissent. Elles ont confiance en elles-mêmes et sont indifférentes aux sentiments d'autrui.

Pour faire face à une personne de ce type, vous devez acquérir l'habileté de défendre vos opinions tout en évitant la confrontation directe. On constate fréquemment que les personnes du type char d'assaut ne respectent que les gens qu'elles perçoivent comme étant forts. Ainsi, si vous demeurez ferme, elles pourront même devenir amicales. Vous devez leur laisser le temps de se calmer ou celui de s'exprimer à satiété. Lorsque c'est fait, tentez de capter leur attention avec prudence et exprimez votre point de vue.

Le deuxième type de client agressif est celui que je nomme le « franc-tireur ». Les personnes de ce type « visent » les autres tout en restant à l'abri. Leurs armes incluent les insinuations, les allusions, les taquineries déplacées. Très souvent, la personne qui subit l'attaque d'un franc-tireur a le sentiment d'être clouée au sol, sans retraite possible. Les francs-tireurs ont souvent une idée très précise de ce que les autres devraient faire. Si leurs attentes ne sont pas satisfaites, elles auront besoin de sentir qu'elles maîtrisent la situation.

Pour traiter avec une personne de type franc-tireur, vous devez la « débusquer » en dévoilant sa tactique, sa stratégie. Vous pouvez,

par exemple, poser une question telle que : « Ce que vous venez de dire avait l'air d'une allusion ; était-ce bien votre intention ? » Après avoir démasqué l'attaquant, vous devez orienter la communication pour que l'échange se poursuive de façon harmonieuse plutôt que dans la confrontation.

La personne furieuse

Les personnes de ce type s'emportent en raison d'une frustration ou après avoir été blessées. Ce comportement est semblable à un accès de colère. Elles sont souvent soupçonneuses, se sentent menacées et sont facilement irritées ou de mauvaise humeur. Et la personne contre qui cette fureur est dirigée ignore souvent la source du problème.

Lorsque vous êtes en rapport avec ce type de personne, vous devez l'écouter et la laisser se calmer. Si possible, prévoyez une pause ou une période de temps pour permettre à la personne de retrouver son calme. Puis, montrez-lui le sérieux de vos intentions. Ne prenez pas sa colère sur vous. Évitez de réagir. Vous n'y êtes pour rien !

L'insatisfait chronique

Les personnes de cette catégorie se plaignent, blâment et accusent tous et chacun. Elles refusent de reconnaître qu'elles puissent avoir une quelconque responsabilité dans une situation devenue problématique. La recherche de solutions ne fait habituellement pas partie de leur discours.

Face à de telles personnes, je vous suggère de tenter d'établir une alliance en vue de résoudre les problèmes. Après leur avoir donné tout le temps voulu pour vider leur sac, relevez leurs principaux reproches. Invitez-les, le cas échéant, à revenir en arrière pour éclaircir certains points. Puis, lorsque l'échange d'informations est complet, demandez-leur de vous indiquer ce qu'elles estiment être une façon réaliste de leur donner satisfaction. Si elles n'y arrivent pas, ce qui se produira une fois sur deux, suggérez-en une vous-même. Amenez-les à penser en termes de solutions, et non d'émotions, puis terminez l'entretien. Surtout, ne leur demandez pas « pourquoi ? » car vous vous retrouveriez de nouveau à la case départ.

Le silencieux

Les personnes de cette catégorie sont plus que simplement tranquilles. Elles ne peuvent ou ne veulent pas parler lorsque vous avez besoin de leur avis. Il est souvent difficile de comprendre la signification de cette absence notable de réaction. Vous savez toutefois que le feu couve sous les cendres.

Votre objectif, avec ce type de personne, est de briser le silence. Soyez certain d'avoir prévu suffisamment de temps. Posez des questions, essayez de deviner les choses et vérifiez-en l'exactitude. Soyez à l'affût du moindre signe. Le non-verbal vous parlera! En tout temps, conservez une attitude agréable.

Le super agréable, le très gentil

Les personnes de cette catégorie tendent à vous dire ce qu'elles croient que vous voulez entendre. La qualité des relations interpersonnelles est habituellement importante à leurs yeux. Par la suite, elles ont souvent des difficultés à remplir les engagements qu'elles ont pris.

La première chose à faire est de leur faire sentir qu'elles peuvent vous faire confiance. Vous pourrez ensuite mieux les aider à se concentrer sur la tâche qu'elles ont à faire, par exemple remplir un formulaire. C'est ce qu'elles doivent faire qui importe, et non ce qu'elles croient être vos attentes. Enfin, vous devez les aider à honorer leurs engagements et à solidifier votre relation. Forcez-les à prendre des engagements et à les respecter.

Le négatif

Les personnes de cette catégorie relèvent sans cesse le côté négatif ou désagréable des choses. Face à ces personnes, vous devez, avant tout, garder votre propre vision afin d'éviter qu'elles ne vous entraînent dans la même spirale négative.

Plutôt que de chercher à les envoyer promener, considérez-les comme des personnes ressources. En effet, leur négativisme peut servir à valider des faits. Donc, demandez des éclaircissements et

abordez les choses de façon précise. Cherchez l'intention qui sous-tend leur comportement. N'essayez pas de discuter avec elles en vue de mettre fin à leur attitude négative. Vous n'y arriveriez pas car cette attitude est ancrée en elles.

L'expert

Nous avons tous eu, un jour ou l'autre, à discuter avec quelqu'un qui semblait en savoir plus que tout le monde, ou du moins le croyait. Ce type de personne n'est pas moins désagréable lorsqu'on le retrouve à titre de client.

Il y a d'abord le type «je-sais-tout». Ces personnes connaissent effectivement beaucoup de choses. C'est d'ailleurs là que se trouve une partie de la difficulté à traiter avec eux car, ce devrait être vous, le ou la spécialiste. Lorsque vous êtes en rapport avec des personnes de cette catégorie, votre objectif doit être de les inciter à s'ouvrir à de nouvelles idées. De plus, face à de telles personnes, vous devrez connaître votre sujet dans toutes ses ramifications. Faites preuve de tact, tenez compte de leurs doutes et de leurs désirs et offrez des solutions. Posez des questions et, lorsque vous le jugerez à propos, exprimez votre satisfaction de traiter avec une personne de leur niveau de compétence ou de connaissance. Soyez toutefois sincère, c'est crucial!

Un autre type d'expert est celui qui pense tout savoir. À la différence des «je-sais-tout», celui-ci se révélera, après quelques questions, ne rien savoir du tout. La difficulté, avec de telles personnes, réside dans le fait qu'elles cherchent quand même à vous en montrer. Votre objectif doit être de rejeter leurs idées erronées sans pour autant les mettre mal à l'aise. Revenez sur leurs idées, demandez des détails et donnez-leur la possibilité de s'en tirer honorablement. Dites ce que vous pensez, tout en leur donnant le plus de crédit possible. Construisez sur les éléments positifs et évitez de leur faire perdre la face en pointant leurs erreurs.

L'indécis

Les indécis ont peur de prendre des décisions. Ce sera, par exemple, la cliente qui ne prend aucune décision sans la présence de son mari. Ou encore le consommateur qui ne fait rien sans consulter sa femme ou un ami spécialiste de la question.

Votre objectif doit être d'inciter ces personnes à se commettre et à honorer leurs engagements. Gagnez leur confiance deviendra primordial. Aidez-les à éclaircir les conflits, à examiner les diverses possibilités et à prendre la décision initiale. Ensuite, assurez-vous que l'engagement sera bel et bien respecté, en précisant ce qui doit être fait et en assurant un suivi. Tout au long de ce processus, solidifiez votre rapport avec ces personnes. En effet, les « indécis » sont des personnes orientées vers les autres, qui chercheront à avoir votre bénédiction. Graduellement, un transfert de confiance s'installera, vous deviendrez l'expert. Qui sait ? Peut-être l'ami !

CHAPITRE 12

Les relations avec les médias

Les journalistes sont, dit-on, les fiduciaires du droit du public à l'information. Une certaine vision des choses veut en effet que seule l'élite s'intéresse à la chose publique. Par conséquent, le rôle de chien de garde revient aux journalistes qui, eux, sont des observateurs professionnels de nos dirigeants, à quelque niveau qu'ils soient.



Une entreprise de presse n'est ni une organisation philanthropique, ni un service public, ni un organisme sans but lucratif. C'est un commerce dont le rôle consiste à rassembler, à mettre en forme et à distribuer des informations destinées à être vendues. L'information, aujourd'hui, n'est plus considérée comme un mal nécessaire, mais bien comme une denrée qui fait vendre et qu'il faut vendre. La plus belle preuve en est la vogue récente pour les réseaux de radio et de télévision diffusant de l'information 24 heures par jour. Une entreprise de presse survit en vendant ses nouvelles. Il ne faut jamais perdre cela de vue lorsqu'un journaliste trop insistant invoque le droit du public à l'information.

Il fut un temps où chacun des grands types de médias avait son créneau bien défini. Auparavant en effet, une sorte de division voulait que la radio annonce la nouvelle, la télévision la montre et le quotidien la mette en perspective. En matière de diffusion de l'actualité, les quotidiens étaient le média du lendemain, celui où nous avions l'espace et le temps pour convaincre les journalistes et la population du bien-fondé de nos propos. La télévision était le média du bulletin de fin de soirée qui mariait l'explication du point de vue à l'image choc ou documentaire. La radio, enfin, était le média de l'instantanéité, par lequel on pouvait intervenir par téléphone et rapporter une nouvelle en ondes dès qu'elle survenait, quel que soit le moment de la journée.

Aujourd'hui, les choses ont bien changé et la concurrence est vive à tous les niveaux. La radio «AM» est presque disparue et la radio «FM», qu'on préfère en raison d'une meilleure qualité de transmission, regorge d'émissions d'affaires publiques, pourtant presque absentes de ses ondes, il n'y a pas si longtemps.

Grâce aux progrès technologiques, la télévision est devenue à son tour un média de l'instantanéité. Toutes les enquêtes sur les habitudes d'écoute démontrent que le nombre de téléspectateurs est en chute libre à partir de 22 heures. Le bulletin de nouvelles de fin d'après-midi a donc gagné la cote de la popularité, et c'est la raison pour laquelle les conférences de presse sont pour la plupart convoquées avant 15 heures. D'autre part, en raison de sa très grande efficacité, la télévision est désormais privilégiée dans l'organisation

de campagnes d'information, notamment pour la possibilité qu'elle nous offre de choisir les arrière-plans.

Les quotidiens, bien qu'ils puissent maintenant être publiés deux et même trois fois par jour, si rentable, ont réduit l'espace accordé à l'information pour donner plus de dynamisme et de mouvement à leurs pages. Davantage de nouvelles se partagent donc moins d'espace. Par ailleurs, les journaux ont adopté un rôle de leader: les nouvelles qu'ils rapportent font souvent les choux gras des deux autres types de médias, la radio et la télévision les citant régulièrement.

Mais, il y a plus. Non seulement, les diverses catégories de médias se font-elles concurrence les unes les autres; non seulement, les différents véhicules à l'intérieur d'un même type de média sont-ils en concurrence entre eux, mais les journalistes d'un même média, pourtant confrères dans leur salle de nouvelles, se font aussi compétition! L'arrivée des stations de nouvelles en continu a considérablement changé la donne et l'obligation de toujours diffuser de l'information fraîche a modifié la nature et la fréquence des contacts entre les journalistes et les sources de nouvelles.

Dans ce contexte, on comprend facilement la pression qui peut agiter le monde de l'information lorsqu'une nouvelle fait surface, surtout si elle est de celle qui font vendre du temps ou de l'espace publicitaire par l'intérêt ou la cote d'écoute suscité par sa diffusion. On comprend également qu'on ne s'amusera pas à convoquer une conférence de presse si l'on n'a rien à dire. On ne saurait déranger impunément les journalistes!

Les journalistes appartiennent à un groupe dont la formation est surtout concentrée en sciences humaines comme le droit, les sciences politiques, le journalisme ou les relations publiques. Ils font généralement partie d'une certaine gauche bien pensante et d'un club sélect intéressé par la défense de la veuve et de l'orphelin.

Sachons que très peu de journalistes se contentent de rapporter la nouvelle de façon factuelle et impartiale. Une mode qui a pris son origine aux États-Unis et qui gagne la planète veut que les journalistes d'aujourd'hui «éditorialisent». Ils vous diront souvent quoi penser de leurs trouvailles sur le sujet de leur papier.

Il faut se méfier de la compétition qui existe entre les journalistes établis et les jeunes loups qui sont souvent prêts à tout pour obtenir leur «scoop». Ces derniers sont souvent prêts à tout pour faire leur marque.

Les journalistes devront produire des nouvelles, que ce soit en période creuse aussi bien qu'en période d'abondance d'informations. Par exemple, à l'automne ou au printemps, même une bonne nouvelle aura de la difficulté à se faire un chemin jusqu'au lecteur ou au téléspectateur, alors qu'il n'y a pas assez d'espace pour publier tout ce qui devrait l'être. Au contraire. les mois de janvier et juillet sont moins encombrés et, souvent, pendant ces périodes, une information de moindre importance trouvera son chemin jusqu'en première page. Tant mieux si elle vous permet de vous mettre en évidence. Tant pis s'il s'agit d'une information que vous auriez préféré voir passer sous silence.

Malgré toutes ces considérations et les pressions que doivent subir les journalistes, ce serait regrettable de considérer ceux-ci comme des antagonistes. C'est vraiment à tort qu'on utilise l'expression «affronter les médias». Si l'on s'en va à la rencontre des journalistes en pensant «ennemis», on se retrouvera effectivement devant des adversaires. Si, au contraire, on comprend mieux leur rôle et leur travail, si on est davantage conscient des incontournables heures de tombée qu'ils doivent respecter, et si on cherche à satisfaire leur besoin d'information, le travail du porte-parole de l'organisation et celui du représentant médiatique s'en trouveront facilités et la crédibilité de tous rehaussée.

Trois secrets importants

Il y a beaucoup de choses à dire en matière de relations avec les médias. Mais parmi celles-ci, voici les trois secrets les plus importants, ceux qu'il faut toujours avoir en tête lorsque nous avons à traiter avec leurs représentants, quels que soient l'occasion, la situation ou le contexte.

À travers eux, nous parlons à la population

Voici le premier secret : au-delà du journaliste, c'est à la population que nous nous adressons. C'est le journaliste que nous regardons et semblons vouloir convaincre, mais par-dessus son épaule, ce sont les nombreux lecteurs, téléspectateurs et auditeurs que nous visons. Toutefois, nous avons tout avantage à persuader le journaliste de la justesse de nos positions puisque la population accordera beaucoup plus de crédibilité à notre message repris par un journaliste qu'au même message publié dans une pleine page de publicité. Dans ce dernier cas, les gens savent bien que nous avons payé la publicité, tandis qu'ils estiment que, s'il reprend nos propos, le journaliste doit en être lui-même convaincu.

D'autre part, puisque nous visons la population par delà le journaliste, il faut savoir adapter notre message au niveau de langage et de compréhension de l'auditoire qu'il touchera. On ne parle pas à un journaliste attaché à un journal d'opinion de la même façon qu'à un journaliste représentant un média publiant des faits divers. Rappelons-nous d'adapter nos propos et arguments en fonction de l'auditoire auquel ils s'adressent. Nous en avons parlé abondamment au début de ce livre.

Leur question est un prétexte à notre réponse

En avant pour le deuxième secret : il faut savoir ou prendre conscience que ce ne sont pas les questions du journaliste qui seront publiées ou entendues, mais bien nos réponses. Aussi, même si nous consentons à traiter le sujet abordé par le journaliste, chaque question doit être ou devenir un prétexte à la réponse que nous voulons donner. Pour avoir sciemment l'intention de donner telle ou telle autre réponse, il faut y avoir pensé et… s'y être préparé. On y revient toujours. C'est décidément la clé si l'on veut apprendre à devenir un meilleur porte-parole. On n'improvise pas une réponse. On la prépare avant de la donner et la question posée nous fournit l'occasion de le faire. Ne vous laissez donc pas impressionner par tel ou tel journaliste qui est une grosse pointure de l'actualité. Sa question est peut-être importante pour lui mais pour vous, c'est la réponse que vous devez donner qui compte.

Ils ne sont pas des spécialistes

Le troisième secret en est un de polichinelle : plus souvent qu'autrement, les journalistes n'ont pas de connaissance directe, technique ou particulière de ce dont vous parlez. Ce sont des généralistes, qui ont habituellement une culture assez large et qui sont très curieux de nature. Mais, ne leur parlez pas comme à des confrères de bureau, en supposant leur compréhension immédiate et totale. Commencez par le commencement, lorsque vous vous expliquez, et n'ayez pas peur de donner des détails en cours d'argumentation. Tâchez également d'éviter les termes de jargon avec lesquels vous seul ou votre entourage êtes familiers.

En contrepartie, sachez que ce n'est pas parce que le journaliste vous pose une question qu'il ne connaît pas la réponse. Peut-être l'a-t-il déjà mais il veut vous l'entendre dire. Ne lui mentez pas car vous perdriez alors votre crédibilité et il s'agit là de votre bien le plus précieux à titre de porte-parole. Si vous perdez votre crédibilité, il vous sera extrêmement difficile de la reconquérir.

Négocier et préparer une interview

Prenons une pause, le temps pour vous de faire l'exercice prévu à l'annexe 5.

Si vous avez fait cet exercice consciencieusement, vous en êtes sûrement venu à la conclusion que plus vous vous êtes préparé à rencontrer un représentant des médias, meilleure est l'expérience.

Il est possible que vous apparteniez à une organisation qui possède déjà un service de relations avec les médias. Si c'est le cas, ces gens sont formés pour prendre en charge les demandes d'interviews des journalistes et savent quelles suites leur accorder. Aussi, assurez-vous que les appels des représentants des médias soient acheminés d'abord à vos spécialistes.

Mais, il se peut que vous ne puissiez pas vous appuyer sur un tel service et que vous deviez vous-même établir le premier contact avec des journalistes. Ou, peut-être par simple curiosité, désirez-vous comprendre le travail de vos communicateurs. Voici donc comment

il faut s'y prendre pour négocier et préparer une interview avec les représentants des médias. Pour un usage simplifié, nous avons regroupé, à l'annexe 7, les informations utiles à une préparation adéquate.

Il faut commencer par établir un contact le plus cordial possible avec le journaliste qui sollicite une interview. Soyez poli, montrez-vous disponible et faites preuve d'une volonté sincère de l'assister. Après tout, vous devez lui être reconnaissant qu'il vous ait appelé ou qu'il ait répondu à votre invitation. Pour réunir les informations dont il a besoin, il aurait aussi bien pu aller chez vos concurrents ou vos adversaires.

Négociez avec les représentants des médias car oui, on peut négocier son entrevue. Si possible, donnez des directives à la personne qui filtre vos appels téléphoniques afin qu'elle s'informe de l'objet de l'appel du journaliste et lui indique que vous allez le rappeler dans les plus brefs délais avec l'information désirée.

Si vous ne pouvez compter sur un tel appui ou si vous vous retrouvez sans préparation avec un journaliste à l'autre bout du fil, dites-lui sans détour que vous ne pouvez répondre immédiatement à ses questions. Ajoutez que vous devez obtenir des informations complémentaires pour lui donner pleinement satisfaction et que vous allez le rappeler. Même si vous connaissez déjà les réponses à ses questions, ce délai vous donnera du temps pour vous préparer mentalement et bien formuler les réponses à donner.

Soyez professionnel dans votre approche au moment du premier contact. Restez calme, prohibez le tristement célèbre « pas de commentaires » et surtout, ne dites rien à ce stade-ci que vous ne souhaitez pas voir publié.

Si vous ne connaissez pas le journaliste, n'oubliez pas de lui demander son nom, ses coordonnées et le média qu'il représente. Assurez-vous d'avoir bien compris le sujet qui l'intéresse et l'angle sous lequel il désire l'aborder. Si le journaliste est déjà en train de vous enregistrer, dites-lui qu'avant de poursuivre l'interview, vous avez besoin de temps pour vous préparer à répondre correctement à toutes ses questions.

Informez-vous des personnes qu'il a contactées jusqu'à maintenant sur le sujet. Cela vous aidera à mieux saisir l'angle sous lequel il désire traiter l'information. Demandez-lui s'il connaît bien votre organisation et si, le cas échéant, vous pouvez lui transmettre des informations générales la concernant ou encore relatives au sujet sous enquête. S'il doit s'agir d'une interview à la radio ou à la télévision, demandez-lui s'il y aura d'autres personnes avec vous au moment de l'enregistrement. Auquel cas, vous saurez que vous devrez vous préparer à un éventuel débat contradictoire dont nous avons abordé les règles plus haut. Renseignez-vous enfin sur l'heure de tombée, convenez du moment où vous allez le contacter à nouveau et respectez votre engagement.

Fort de ces informations, vous pouvez maintenant commencer à vous préparer. Rassemblez tous les éléments nécessaires pour répondre aux questions du journaliste, qu'il s'agisse de faits, de statistiques ou d'exemples. Consultez vos collègues de travail pour vous assurer de ne rien oublier et, s'il y a lieu, informez votre patron de ce qui se prépare.

Bien que la plus haute autorité d'une organisation ne soit pas nécessairement le meilleur porte-parole (puisque nous ne disposerions alors que de peu de recul si la prestation n'était pas bonne) peut-être choisira-t-il de répondre lui-même aux questions du journaliste. Assurez-vous donc d'informer votre supérieur de vos échanges avec les représentants des médias.

Lorsque vous aurez déterminé les éléments de réponse à faire ressortir absolument, regroupez-les dans un maximum de trois messages à faire valoir, que vous présenterez par ordre d'importance. Rappelez-vous, qu'au-delà du journaliste, c'est à votre public que vous parlerez par l'entremise de son média. Sachez vous servir de cet intermédiaire!

En faisant le tour du dossier, vous découvrirez sans doute des éléments négatifs pour votre organisation. Soit, ils sont directement reliés au sujet, et, dans ce cas, ces points négatifs risquent fort d'être questionnés par votre journaliste. Soit, ce sont des éléments secondaires conduisant à d'autres dossiers. Si tel est le cas, ne les balayez

pas du revers de la main. Il est possible que le journaliste vous questionne là-dessus aussi. Au contraire, ayez-les bien à l'esprit et déjà, avant même que ne viennent les questions, déterminez les réponses que vous apporteriez si vous étiez interrogé à leur sujet.

Enfin, nous avons vu que chaque question est un prétexte aux messages que vous désirez diffuser. Cela signifie que vous devrez maîtriser parfaitement vos messages pour les faire valoir sous tous leurs angles, chaque fois que la chose est possible. Prévoyez donc un certain nombre de transitions pour vous diriger en douce vers l'aspect que vous voulez mettre en évidence. Le formulaire présenté à l'annexe 7 vous fournira un outil précieux à cette fin.

Les trois éléments d'une réponse

Avec les médias, pour les raisons déjà explorées, tout va très vite. Vous devrez donc fort probablement vous exécuter dans un contexte d'urgence. Ici aussi, le langage non verbal interviendra et jouera sur la perception du journaliste. Concentrez-vous sur le message que vous aurez pris soin de bien cerner afin que votre assurance et votre pertinence soient des soutiens à votre prestation.

Lors d'une interview, l'anatomie d'une réponse au journaliste est toujours la même et se découpe en trois phases. La première est celle du message clé. Surtout avec les médias électroniques, à la recherche du clip de dix secondes, vous aurez très peu de temps pour faire image. Idéalement, pour vous assurer de la diffusion de votre message, cette portion préliminaire sera brève et complète en elle-même. Utilisez un vocabulaire à la portée de tous, clair, net, précis et suscitant une certaine réaction.

La deuxième partie de votre réponse est l'explication qui, s'enchaînant immédiatement après votre déclaration préliminaire, vient l'appuyer et ne dure pas plus de trente secondes.

La troisième partie est l'illustration, où vous donnez un exemple ou une analogie pour appuyer votre explication. Cette partie ne doit pas durer plus de trente secondes non plus.

Voici un exemple fictif de réponse illustrant ce qui précède. À la question d'un journaliste portant sur l'insatisfaction d'un de vos clients à l'égard de vos services, vous pourriez répondre :

1re partie : « Si nous n'arrivons plus à servir convenablement nos clients, nous n'avons plus qu'à retourner à l'école pour apprendre à faire mieux. » (Si nous avons tort, les journalistes ne nous laisseront pas tant que nous ne l'aurons pas admis. Aussi, mieux vaut l'admettre et même commencer par cela. En l'admettant d'entrée de jeu, nous nous débarrassons de cette contrainte et nous pouvons ainsi passer à autre chose.)

2e partie : « Notre entreprise œuvre dans un secteur hautement compétitif. Nous sommes bien conscients que le service à la clientèle doit toujours être irréprochable. Nous nous y efforçons d'ailleurs en formant notre personnel à mieux servir nos clients. Nous avons élaboré un programme de formation à cette fin et tous nos nouveaux employés doivent s'y inscrire. »

3e partie : « Par exemple, une enquête indépendante menée l'an dernier a révélé un taux de satisfaction de notre clientèle de 93 % pour nos services. Il est toutefois possible qu'un client ait été mal servi et nous nous en excusons. Nous prendrons des dispositions pour qu'une telle situation ne se reproduise plus. Chez nous, nous ne voulons aucun compromis sur la qualité du service à la clientèle. »

Votre message est ainsi « passé », votre réponse est complète, elle a été livrée sur un ton positif et vous avez retourné à votre avantage une situation potentiellement désastreuse pour l'image de votre entreprise.

La façon de répondre aux médias

Forcément, tout ce que nous avons étudié dans les chapitres précédents s'applique ici, notamment la section relative à l'échange des questions et réponses. J'ai, par ailleurs, résumé à l'annexe 6 les questions pièges le plus souvent posées et les réflexes à développer pour s'en tirer avec les honneurs. Je vous invite à vous y reporter au besoin.

Pour éviter de faire partie du «club des mal cités», il faut livrer un message bref, faire ressortir les arguments importants d'abord, faire ensuite le point d'une manière calme, pondérée, sereine. Il faudra vous montrer précis, convaincu, sûr de vous-même quant à la pertinence des informations, et apparaître naturel et sympathique.

N'ayez pas peur du silence. Certains journalistes s'amusent à ce petit jeu qui consiste à vous poser une question et à hocher la tête, en vous laissant le micro sous le nez à la fin de votre réponse, faisant semblant d'en attendre davantage. Déterminez bien le début et la fin de votre réponse, donnez-la et taisez-vous. Par ailleurs, ne vous sentez pas obligé de répondre aussi rapidement que si vous étiez un concurrent à un jeu questionnaire. Prenez le temps de réfléchir avant de répondre et, au besoin, reformulez la question.

Si vous sentez que certains journalistes sont biaisés dans leur approche, n'hésitez pas à rétablir les faits. Si vous vous faites interrompre – c'est parfois la stratégie utilisée par certains intervieweurs qui veulent déstabiliser leur «victime» – ne vous laissez pas intimider même si vous avez affaire à un poids lourd de l'information, et ramenez-le à l'ordre en lui disant: «Donnez-moi au moins la chance de terminer ma réponse.»

Il faut être prudent avec les bonnes comme avec les mauvaises nouvelles. Une bonne nouvelle doit avoir été vérifiée deux fois plutôt qu'une avant d'être rendue publique. Si elle devait se révéler non fondée, c'est votre crédibilité qui en prendrait un coup. Si vous l'annoncez trop vite et devez corriger le tir ensuite parce que certains fils n'avaient pas été correctement attachés, c'est encore votre crédibilité qui souffrirait. Quant à la mauvaise nouvelle, il peut être dangereux d'attendre le plus tard possible avant de la communiquer. Un journaliste à l'affût ou mis au courant par une de ses sources pourrait l'éventer et sa diffusion risquerait de vous faire perdre la maîtrise de l'information.

Évitez les pièges. Ne répondez tout simplement pas aux questions hypothétiques. Ne répondez pas non plus aux questions qui s'adressent à quelqu'un d'autre, ou encore aux questions pour lesquelles vous ne connaissez pas la réponse.

À défaut de vous enregistrer, assurez-vous d'obtenir une revue de presse de vos interventions. Si une erreur s'est glissée dans un média, n'hésitez pas à en faire part au journaliste.

Être et paraître à la télévision

La télévision a ses propres règles et elles s'appliquent que vous participiez à l'enregistrement d'une entrevue, à la réalisation d'un documentaire ou à une vidéoconférence. Les conseils suivants vous permettront d'en tirer pleinement parti, à commencer par celui-ci: n'essayez pas de deviner si vous êtes dans le champ de la caméra pour agir en conséquence. Faites toujours comme si vous y étiez!

Lorsque vous savez que vous vous retrouverez devant une caméra, choisissez de porter des vêtements confortables, dans lesquels vous vous sentirez bien, que vous soyez assis ou debout. Dans un studio de télévision, la température ambiante est maintenue basse pour contrebalancer l'effet calorifique des puissants projecteurs de télévision lorsqu'ils sont allumés. Vous êtes donc susceptible d'avoir tantôt froid, tantôt chaud. Tenez-en compte dans le choix de vos vêtements. Habillez-vous pour être à l'aise lorsqu'il fera chaud, mais apportez-vous une veste ou un tricot pour parer au froid qu'il fera avant que ne débute l'interview.

Autant que possible, tâchez de savoir quelle sera la couleur dominante du fond de plateau ou du décor et choisissez des teintes contrastantes pour vos vêtements. Avant l'émission, demandez au recherchiste ou au réalisateur s'il a des suggestions à vous faire quant à la couleur des vêtements à porter. Après avoir été invité à vous asseoir et lorsque vous aurez pris place, ne courbez pas les épaules. Asseyez-vous droit, sans pencher ni d'un côté, ni de l'autre. Asseyez-vous même sur le bout de votre chaise si vous êtes derrière une table. Si vous êtes derrière une table basse, dans un fauteuil qui a des appuie-bras, ne vous appuyez pas davantage sur l'un que sur l'autre. Faites reposer vos deux coudes également sur chacun des bras du fauteuil, au même niveau. Un bras plus en arrière que l'autre vous donnerait en effet une posture dans laquelle vous sembleriez sur la défensive. Ne penchez pas la tête d'un côté ou de l'autre: cela

donne un air indécis. Souriez et, sans exagération, variez l'expression de votre visage.

Lors d'une interview télévisée, votre allure est le premier message transmis aux téléspectateurs, et non pas ce que vous avez d'intéressant à dire. Et comme vous n'aurez pas deux fois la chance de faire une bonne première impression, votre habillement devient capital. Il ne doit pas distraire, mais contribuer à renforcer le message à faire valoir. Si vous devez porter des verres correcteurs, assurez-vous qu'ils ont reçus un traitement antireflet. Si vous pouvez vous en passer, ôtez-les tout simplement. Messieurs, asseyez-vous sur le bas de votre veste, si vous en portez une, afin de la tirer vers le bas et de vous assurer qu'elle ne vous remonte pas dans le cou.

À la télévision, évitez les complets trop foncés ou de couleur extrême, tel le blanc, le rouge vif ou le bleu royal. Le bleu marine permettra à tous de se montrer à leur avantage à la télévision, sauf ceux qui ont un teint très clair. Si c'est le cas, choisissez plutôt le gris. Ne portez pas non plus des vêtements avec un fin lignage ou de petits motifs, car cela provoque un effet optique désagréable et distrayant qui ne vous met pas à votre avantage. Inversement, évitez les vêtements à gros motifs ou à formes géométriques, car ceux-ci attireraient l'attention de l'auditoire sur vous plutôt que sur votre message ou votre prestation.

Portez un chandail ou une cravate de couleur très intense, tel le bourgogne ; la teinte se reflétera sur votre visage et vous donnera de « belles couleurs ». Votre cravate devra être droite et ne pas dépasser la boucle de votre ceinture. Enfin, si vous portez la barbe ou la moustache, sachez qu'elles limitent la gamme des expressions que vous pouvez donner à votre visage. Accentuez-les donc un peu, ce qui facilitera le passage à vos messages.

Mesdames, évitez, vous aussi, les extrêmes. Ne portez pas des jupes trop courtes, des costumes trop excentriques ou des décolletés trop prononcés. À moins, bien sûr, que ce ne soit justement le type de message que vous vouliez transmettre. À l'opposé, les couleurs trop sévères, trop foncées ou encore trop claires seront bannies car elles reflètent de la froideur. Ne faites pas étalage de votre joaillerie

et visitez votre coiffeur pour présenter une coiffure seyante mais qui ne cache pas votre visage.

Les différentes sortes d'interview

L'interview est caractérisée par la relation que nous devons établir avec un représentant des médias. Bien qu'elles s'inspirent toutes des mêmes principes généraux, différentes catégories d'interviews seront utilisées selon le contexte. Chaque catégorie possède des particularités distinctes et nécessite une approche spécifique.

Notons d'abord l'interview dite «curieuse», dans laquelle l'intervieweur pratique une forte écoute et va un peu à la pêche au fil des informations fournies par vos réponses. Dans l'interview «de fond», le journaliste dispose de plus de temps, a fait une bonne recherche et veut profiter de votre présence pour creuser son sujet. Dans l'approche dite «technique», le journaliste ne connaît rien au sujet abordé et vous interroge pour en savoir davantage. Enfin, au cours de l'interview «piège», on vous posera d'abord des questions faciles, avant de vous entraîner, peu à peu, dans une trappe insoupçonnée et dont il faudra vous dépêtrer. Tant pis si vous n'y arrivez pas.

Dans tous ces cas, la règle d'or demeure: «Pour être prêt, il faut se préparer». Elle prend ici une importance accrue.

L'interview en face-à-face pour les médias écrits

Parmi les divers contextes dans lesquels se dérouleront l'une ou l'autre des catégories d'interviews, l'interview en face-à-face pour les médias écrits vous donnera plus de temps pour vous expliquer et aussi, généralement, pour vous préparer. Tirez-en avantage. En effet, à moins d'un dossier d'actualité dont la couverture est prévue dans le journal du lendemain, les journalistes de la presse écrite, surtout ceux qui écrivent pour des magazines, téléphonent habituellement quelques jours à l'avance pour fixer un rendez-vous.

Choisissez un endroit convenable pour rencontrer le journaliste. Assurez-vous que vous y serez à votre aise, sans distractions ni interruptions. Vous pourrez ainsi vous concentrer totalement sur votre objectif. Vérifiez les affiches et les tableaux sur les murs afin que les arrière-plans soient convenables et, en cours d'interview, surveillez

votre expression non verbale pour ne pas refléter une image négative non souhaitée.

Ces interviews, qui se déroulent très souvent dans un contexte informel et détendu, sont généralement enregistrées par le journaliste. Malgré tout, enregistrez-vous vous-même pour conserver votre propre trace de vos paroles. Cela pourra peut-être vous servir plus tard en cas de désaccord avec la version imprimée ou diffusée. Notez que, même si le journaliste n'a pas d'enregistreuse, vous pourriez être étonné par la facilité avec laquelle les journalistes d'expérience arrivent à retenir exactement le verbatim d'une conversation. La mémoire est un «muscle» qu'on développe avec de l'entraînement.

L'interview téléphonique

Dans cette situation, l'interview téléphonique est régulièrement enregistrée, même si elle est menée par un représentant des médias écrits. Vous avez donc intérêt à vous servir vous aussi d'un magnétophone, pour vous référer à votre enregistrement en cas de disparité entre vos paroles et le reportage.

Dans ce type d'interview, comme dans toute autre interview enregistrée et diffusée en différé, et donc susceptible de faire l'objet d'un montage, ne répétez pas la question du journaliste mais allez directement à la réponse. Certains journalistes font exprès de vous mettre dans la bouche des mots ou des expressions exagérées ou contraires au message que vous voulez livrer. Ne tombez pas dans ce piège. Par ailleurs, même si votre réponse fait référence à des choses négatives ou difficiles à expliquer, exprimez-vous en termes positifs. On peut toujours dire qu'un verre est à moitié plein plutôt qu'à moitié vide.

Si vous le pouvez, évitez d'utiliser le téléphone cellulaire pour une interview téléphonique en direct ou qui sera diffusée en différé. La réception est toujours meilleure avec un appareil conventionnel. Vous éviterez ainsi les interférences, votre voix sonnera mieux et vous aurez l'air de parler avec plus d'assurance. Tenez le combiné à environ 3 cm de votre bouche, pour permettre une diffusion claire, et parlez d'un ton ferme, amical et assuré, en projetant légèrement votre voix.

Insistez sur les mots importants, parlez distinctement et lentement. Animez votre visage, comme si votre interlocuteur était assis devant vous. Répétez vos messages et résumez-les à la fin de l'entretien téléphonique. Ne perdez jamais votre calme et évitez les «euh…» pénibles. De même, abstenez-vous des sempiternels «écoutez» et «vous savez».

Les distractions sont faciles lors d'une interview téléphonique. Des gens qui parlent près de vous, un collègue qui vient vous faire signer un document, une lettre posée devant vous et qui, soudain, pique votre curiosité sont autant d'écueils à éviter lors d'un entretien téléphonique avec un journaliste. Isolez-vous, dans tous les sens du terme. Puis, asseyez-vous droit à votre pupitre, ayez devant vous les documents de référence utiles et ceux sur lesquels vous aurez inscrit vos messages importants pour pouvoir vous y reporter au besoin. Ne soyez pas intimidé par le silence. Et même, provoquez-le au besoin pour vous permettre de rassembler vos idées.

Certains animateurs d'émissions radiophoniques pratiquent un style agressif, qui fait d'ailleurs leur marque de commerce. Ces émissions jouissent toujours d'une bonne cote d'écoute, car l'exercice s'apparente aux exécutions publiques d'autrefois. La plupart du temps, leurs invités se retrouvent à leur émission par le biais d'une interview téléphonique.

Compte tenu du style adopté par ces animateurs, vous souhaiterez peut-être refuser l'invitation. Si jamais cette idée vous passait par la tête, rappelez-vous l'anecdote que voici. Une vedette bien connue de ce type d'émission de démolition m'a dit un jour: «Si j'invite quelqu'un à mon émission et qu'il est trop peureux pour l'accepter, je me sens autorisé à dire de lui ce que je voudrai!»

Bien sûr, l'expérience risque de ne pas être très intéressante. Cela risque même de ne pas être agréable du tout. Toutefois, les auditeurs de ce type d'émission, qui sont généralement fort nombreux, pourront au moins entendre votre point de vue. Et le contexte commande une préparation minutieuse.

L'interview radiophonique

Dans un studio de radio, vous êtes généralement assis dans le même local que l'intervieweur, mais vous pourriez aussi vous retrouver dans deux studios séparés. Les propos qui suivent s'appliquent lorsque vous êtes en mesure d'établir un contact visuel avec l'animateur de l'entrevue. Si vous ne le pouvez pas, appliquez les conseils énumérés précédemment, au sujet de l'interview téléphonique, en adaptant au besoin.

Rendez-vous tôt au studio. Vous aurez ainsi le temps d'aborder la situation avec calme et non dans l'urgence. Le casque d'écoute est optionnel. Vous n'êtes pas obligé de le porter lorsque vous êtes assis dans le même studio que l'intervieweur. Cependant si, en cours d'interview, on souhaite vous jumeler à d'autres personnes qui s'expriment sur le même sujet, vous devrez mettre le casque d'écoute pour les entendre.

Ayez une attitude ouverte et amicale à l'endroit de votre intervieweur et gardez un bon contact visuel. Parlez lentement, en vous servant de chaque question posée pour passer vos messages. Gardez vos réponses courtes, soit un maximum de 30 à 45 secondes. Si, en cours d'interview, l'animateur «ouvre les lignes» pour permettre aux auditeurs d'intervenir dans l'émission, parlez aussi à la personne qui téléphone, et non pas seulement à l'animateur. Tâchez d'établir un véritable contact avec l'auditeur. Si chacun demeure sur ses positions à la fin du débat, rappelez avec philosophie que vous ne pouvez convaincre tout le monde. Faites en sorte de rallier l'ensemble de l'auditoire et non pas uniquement la personne qui appelle.

Si vous êtes en ondes avec d'autres invités, assurez-vous de prendre votre place et servez-vous des propos des autres pour rediriger l'attention sur vos messages et les faire passer. Si vous êtes en désaccord avec un membre du panel, dites-le poliment mais fermement. Évitez les attaques personnelles, faites montre d'un peu d'humour et parlez aussi bien à l'animateur qu'aux autres invités.

L'interview télévisée

Là aussi, arrivez tôt au studio de télévision pour vous familiariser avec ce nouvel environnement. On vous dirigera probablement d'abord à la salle de maquillage et ensuite dans une salle d'attente, sinon directement en studio. En attendant le moment prévu pour votre interview, buvez de l'eau, pas du café, et prenez de grandes respirations en vous remettant en tête vos messages et leur contenu.

Lorsque le régisseur vous l'indique, prenez la place qui vous est désignée sur le plateau et laissez les techniciens installer votre micro. Si vous avez une demande spéciale (vous n'êtes pas à l'aise sur ce siège, par exemple) signalez-le au régisseur, qui fera part de votre requête au réalisateur.

Puis, s'il n'est pas déjà installé à votre arrivée, l'animateur se présentera sur le plateau de tournage, vous saluera et échangera avec vous pour vous aider à vous détendre. Si vous n'avez pas eu l'occasion d'en parler avec le ou la recherchiste de l'émission, demandez à l'animateur, non pas les questions qu'il compte poser (certains animateurs s'en formalisent), mais bien quels aspects du sujet il souhaite aborder avec vous. Vous aurez ainsi un peu de temps pour vous préparer à répondre avec aplomb lorsque la question surviendra en cours d'interview.

Voyez le décor comme un salon dans lequel vous prendriez place avec un invité. Ne regardez pas la caméra mais bien l'animateur et parlez-lui. Ne parlez pas à l'intervieweur, mais, avec lui. Tâchez de ne pas chercher à vous voir dans le moniteur qui retransmet l'interview en studio. Cela pourrait briser votre concentration.

Si l'interview télévisée est réalisée à votre bureau ou à tout autre endroit de votre choix, assurez-vous que l'image diffusée par l'interview corresponde bien à celle que vous voulez projeter. Comptez une trentaine de minutes pour permettre à l'équipe technique de s'installer chez vous et de faire les tests requis, et 15 minutes, après la rencontre, pour ramasser l'équipement. On pourra vous demander, une fois l'interview terminée, de changer de position, de fouiller dans vos papiers, de parler au téléphone, de simuler une conversation avec l'intervieweur ou de faire semblant de rentrer dans votre

bureau. Cela a pour but d'enregistrer des «plans de raccord» ou «plans de coupe», à être utilisés lors du montage pour ajouter du mouvement à l'interview.

Enfin, les lumières sont peut-être éteintes, mais les enregistreuses, elles, peut-être pas. Méfiez-vous! Surtout si l'animateur emprunte soudain un ton qui invite à la confidence. Il y a probablement anguille sous roche. Beaucoup se sont fait prendre et si ça devait vous arriver à vous aussi, vous le réaliseriez, hélas, beaucoup trop tard.

L'interview en «duplex» ou en double source

Ce type d'interview survient lorsque l'animateur est dans une ville, et vous, dans une autre, pour répondre à ses questions. On vous mettra alors un écouteur à l'oreille pour vous permettre d'entendre l'intervieweur. Si, en cours d'entrevue, vous deviez perdre l'écouteur, ne vous affolez pas. Restez calme et replacez-le doucement dans votre oreille.

À la différence de la situation précédente, dans le présent contexte, il faudra parler directement à la caméra et non, en regardant le moniteur. Imaginez que la lentille de la caméra est l'œil de l'animateur et fixez la caméra, même si d'autres invités prennent la parole et que ce n'est pas à votre tour de répondre aux questions. Évitez de distraire votre regard si la question posée par l'intervieweur ne vous concerne pas ou si la parole est prise par un autre invité. Vous ne savez jamais quand le réalisateur de l'émission choisira justement l'image captée par la caméra qui vous est dédiée.

Ne faites pas l'erreur de demander un moniteur pour voir ce qui se passe à la télévision pendant l'interview. Souvent, la transmission du son qui parvient à votre oreille est faite par le biais d'un satellite et ce processus provoque un décalage entre ce que vous voyez, ce que vous vous entendez dire en parlant à haute voix et le son diffusé par votre écouteur. Cette situation est extrêmement déstabilisante et vous fera perdre tous vos moyens. Contentez-vous de fixer la caméra comme si vous parliez à votre meilleur ami.

Si vous devez intervenir à distance et sans les voir, parlez directement aux autres invités, et non par l'entremise de l'animateur. Adoptez également un style qui se rapproche de la conversation. Il n'est pas nécessaire de crier. Parlez à vos interlocuteurs comme si vous étiez assis face à eux. Animez votre visage, comme si la caméra était une vraie personne. Si vous n'avez pas entendu la question, demandez simplement qu'on la répète.

Enfin, ne vous surprenez pas si les questions vous sont posées par le réalisateur ou un technicien présent avec vous dans le studio. Il est possible que l'animateur ne soit pas disponible au même moment que vous et que ses questions soient ajoutées à vos réponses plus tard, au montage.

L'interview debout

L'interview debout surviendra le plus souvent lors d'un événement auquel vous assisterez ou participerez alors que, pendant une pause, on vous demandera vos commentaires. On verra ce genre d'interview lors d'un congrès politique, par exemple, ou à l'entracte d'un match sportif. Dans ce type d'interview, généralement brève et réalisée en direct, gardez vos réponses courtes et allez à l'essentiel, en vous adressant directement au journaliste qui vous a posé la question.

Le «scrum»

Bien que ce type d'interview s'apparente au précédent, il s'en distingue en ce qu'il s'agit probablement de l'exercice de communication le plus «physique» qui soit. Rappelant ce qui se passe à la ligue de mêlée au football, le «scrum» se produit généralement quand un groupe de journalistes vous encercle pour vous presser littéralement de questions. Dans une telle situation, vous pourrez vous sentir, à juste titre, malmené comme un ballon.

Le «scrum» est utilisé alors qu'un événement est si récent qu'on a très peu d'information sur le sujet et qu'on vous presse de questions pour en savoir davantage. Il faut d'abord savoir que même si l'exercice est soudain, il est très rare que vous n'ayez pas au moins quelques minutes pour vous faire une idée sur la question et pour préparer un ou deux messages clés.

Lorsque vous verrez les journalistes se précipiter vers vous, prenez au moins le temps de vous placer dans un endroit d'où vous pourrez vous échapper lorsque vous déciderez de mettre un terme à l'exercice (donc, ni à la sortie d'un ascenseur, ni dans un coin où les journalistes vous enfermeront en formant un demi-cercle devant vous). Choisissez également un endroit qui présente un arrière-plan agréable et conforme à l'image que vous voulez projeter.

Lorsque débutera «l'interrogatoire», répondez brièvement et répétez votre message principal le plus souvent possible, pour vous assurer qu'on le retienne au montage. Nous voici, en effet, à l'aire du clip de 12 secondes. Certains journalistes parleront plutôt d'un extrait ou «clip» de 7 secondes. Imaginez devoir, en aussi peu de temps, fournir la substantifique moelle d'un dossier sur lequel vous planchez peut-être depuis plusieurs mois. N'essayez donc pas de relever toutes les nuances de chaque question. Donnez la meilleure réponse possible, en commençant par la conclusion pour développer ensuite, et terminez en revenant sur la substance de votre message. Demeurez vous-même, restez calme et regardez directement le journaliste qui vous a posé la question, pas les autres et encore moins la caméra.

Ne vous laissez pas intimider par les journalistes ou par l'abondante «quincaillerie» utilisée pour faire leur travail. Imposez votre propre rythme et ralentissez-le, au besoin. Ne faites pas comme Lucky Luke, qui tire plus vite que son ombre, en laissant partir les mots avant d'en avoir pleinement mesuré le sens et les impacts. Ne vous référez pas à une réponse donnée antérieurement en disant quelque chose comme «tel que je vous le disais tout à l'heure…», car ainsi formulée, et même si elle est excellente, votre réponse pourrait rendre le clip inutilisable. Pour la même raison, ne faites pas précéder vos réponses de lettres (A, B, C) ou d'énumérations (premièrement, deuxièmement, etc.).

Lorsque vous le déciderez, mettez fermement mais poliment un terme à l'interrogatoire, en précisant que vous n'avez rien à ajouter pour le moment et que vous serez à nouveau disponible lorsque des éléments nouveaux surgiront. Remerciez tout le monde, ne vous éternisez pas et quittez les lieux.

La conférence de presse

On convoque une conférence de presse pour attirer l'attention des médias sur une annonce à faire, pour livrer à tous la même information en même temps, pour économiser du temps en s'évitant d'avoir à accorder plusieurs interviews individuelles, pour ne pas se faire taxer de favoritisme envers un média en particulier ou pour mieux expliquer un sujet complexe.

La première consigne, en cette matière, est donc de ne convoquer une conférence de presse que si on a une nouvelle à annoncer. Ne dérangez pas les journalistes inutilement, car ils pourraient bien être beaucoup moins nombreux lors de votre prochaine convocation.

En prévision de votre conférence de presse, envoyez un avis de convocation aux médias deux ou trois jours à l'avance, précisant la date, le lieu et l'heure de la conférence. Quant au sujet de la convocation, donnez suffisamment d'information pour piquer la curiosité des journalistes, sans toutefois révéler la nouvelle elle-même. Préparez du matériel d'appui, habituellement composé d'un communiqué de presse et, au besoin, de documents d'information accessoires. Choisissez l'endroit en vous assurant que les médias pourront bénéficier de l'alimentation électrique nécessaire. S'il le faut, prévoyez de l'eau, du café, des jus et même un goûter léger.

Au jour dit, assurez-vous de désigner un maître de cérémonie. À ce titre, il souhaitera la bienvenue aux journalistes au début de la rencontre et précisera en même temps le déroulement de la rencontre et les règles qui s'appliqueront. Préparez une déclaration d'ouverture, d'environ 15 minutes, pour expliquer la problématique et annoncer votre nouvelle, avant de céder la parole aux journalistes pour la période de questions.

Comme en toute situation, restez calme pendant la rencontre de presse. Là encore, donnez des réponses brèves, concises. Si nécessaire, utilisez des supports visuels pour mieux vous faire comprendre. Répétez vos messages principaux pour vous assurer qu'ils sont bien compris.

À la fin de la rencontre de presse, qui ne devrait pas durer plus d'une trentaine de minutes au total, respectez la consigne du maître

de cérémonie, qui aura annoncé qu'il accepte «une dernière question». N'essayez pas de vous mériter les bonnes grâces des journalistes en continuant l'entrevue malgré cet avis. Le maître de cérémonie a peut-être agi de la sorte parce que, voyant la scène de l'extérieur, il a remarqué que vous commenciez à «faiblir» dans vos réponses et a voulu vous rendre service.

Les dix «commandements» des relations avec les médias

Nous avons déjà vu pas mal de directives, de trucs et de conseils en rapport avec les médias. Voici cependant ce que les représentants des médias eux-mêmes considèrent comme les dix commandements les plus importants pour s'assurer de bonnes relations avec eux.

1. Être là pour les bonnes comme pour les mauvaises nouvelles

Lorsque vient le temps d'annoncer de bonnes nouvelles, vous devrez littéralement vous battre avec vos collègues pour le faire. Tout le monde veut récolter publiquement le crédit de telles nouvelles. Tout le monde veut se retrouver dans le champ de la caméra et pouvoir se voir le soir au bulletin télévisé ou le lendemain dans le quotidien. Tellement de gens veulent être dans la photo qu'il risque d'y manquer d'espace.

Mais quand vient le temps d'annoncer une mauvaise nouvelle, on se fait beaucoup plus discret. Les journalistes déplorent souvent qu'ils aient à pourchasser les porte-parole d'une organisation lorsque les nouvelles ne sont pas bonnes. Une bonne relation avec les journalistes se bâtit à la longue et il faut faire preuve de courage quand c'est nécessaire si l'on veut garder leur confiance.

2. Dire la vérité et ne pas essayer de louvoyer avec les journalistes

En répondant à la question d'un journaliste, n'essayez pas de lui mentir. La plupart du temps, un mot, une expression du visage vous trahira et l'on vous démasquera sur-le-champ. Et même si vous parvenez à tromper un journaliste sur le moment, il faudra assumer

les conséquences de vos déclarations par la suite, si la vérité vient à se savoir.

Je me souviendrai toujours de ce président d'entreprise qui, lors de la présentation des résultats financiers de sa compagnie, au dernier trimestre de l'année, avait carrément menti aux analystes financiers concernant un point particulier touchant les projets de la compagnie. Le contraire de ce qu'il avait promis est survenu quelques jours plus tard. Les commentateurs financiers étaient tellement furieux de s'être fait mentir qu'ils réussirent, par leurs remarques, à faire baisser le titre de la firme de 25%. On comprendra si vous ne dites pas toute la vérité. Mais, on ne vous pardonnera jamais de mentir en affirmant délibérément une chose que vous saurez fausse.

3. Ne pas demander l'opinion du journaliste sur le dossier

Le journaliste n'est pas un consultant. Son rôle n'est donc pas de vous conseiller, ni même de vous donner son opinion sur votre dossier. Ne le forcez pas à agir de la sorte. Vous le mettrez généralement mal à l'aise et, au mieux, il vous répondra n'importe quoi en bredouillant sa réponse. Le rôle du journaliste consiste à rapporter l'information, et le nôtre, à gérer notre dossier.

4. Connaître ses dossiers

Évidemment, en réponse à une question un peu pointue du journaliste, il est possible que nous n'ayons pas immédiatement sous la main le dernier détail pertinent. Par contre, envers les journalistes, nous avons une obligation de compétence. Ne devient pas porte-parole qui veut, c'est vrai. Mais, si vous avez été désigné pour représenter votre organisation, c'est que vous devez normalement connaître votre sujet. Si ce n'est pas le cas, faites vite vos devoirs avant de rencontrer les scribes. Il pourrait vous en cuire de vous présenter à eux mal préparé.

5. Donner accès aux décideurs

Plusieurs organisations disposent d'un service de relations publiques ou de communication composé de gens formés pour prendre en charge les relations avec les médias. C'est justement là que le bât

blesse, car certains n'ont pas vraiment compris leur travail. Leur rôle ne consiste pas à ériger un barrage étanche empêchant les journalistes d'avoir accès aux décideurs de leur entreprise.

On comprendra que la ou le préposé aux relations avec les médias de votre organisation soit le premier contact avec les journalistes. Mais, c'est à celles et à ceux qui prennent les décisions, qui sont dans l'action et qui font l'actualité, qu'ils veulent parler. Pas à des communicateurs professionnels qualifiés avec humour ou sarcasme de «porte-parole patentés». Le rôle du service des communications d'une organisation devrait être de faciliter les relations entre les journalistes et les dirigeants de leur entreprise, en prenant connaissance de ce dont les premiers veulent parler et en préparant les seconds à livrer convenablement leurs messages. Ils ne doivent pas agir comme des filtres, encore moins comme des obstacles, mais bien comme des agents de liaison, facilitant la relation entre les deux.

6. Donner la même information à tout le monde

Je me rappellerai toujours ce ministre qui, estimant les médias écrits peu efficaces pour diffuser son message, n'avait convoqué que les médias électroniques à sa conférence de presse. Croyez-moi, il ne le fit pas deux fois! Si vous anticipez qu'une nouvelle risque d'intéresser beaucoup de journalistes et de nécessiter plusieurs interviews individuelles, il conviendra de convoquer une rencontre de presse pour limiter le nombre d'entrevues. De plus, l'information sera ainsi transmise à tous en même temps et de façon uniforme. Si un aspect plutôt qu'un autre intéresse un journaliste en particulier et ne semble pas préoccuper les autres, accordez-lui une interview individuelle après la réunion de groupe. Au moins, l'information générale aura été transmise à tous en même temps.

En terminant sur cette question, résistez à la tentation de donner ce qu'on appelle un «scoop» ou une nouvelle exclusive à un média en particulier. En réaction, les autres médias pourraient ignorer totalement votre nouvelle, même si elle est importante pour vous. En agissant ainsi, et même si un média promet de mettre votre nouvelle en évidence en échange de l'exclusivité, vous vous priverez

d'une large diffusion et ne rejoindrez qu'un public restreint, parce que les autres médias vous auront boudé.

7. Ne pas s'attendre à ce que la nouvelle sorte sans modification

Sauf de très rares exceptions, vous ne retrouverez pas indemne, dans les médias du lendemain, votre communiqué. Les journalistes viennent généralement recueillir de l'information auprès de vous, vont ensuite la vérifier ailleurs (souvent chez votre concurrent ou votre adversaire), puis, font quelques recherches de leur cru pour en apprendre davantage et se faire leur opinion de ce qui devrait être publié. Certains vont même jusqu'à préciser dans leur reportage ce que, selon eux, le public devrait penser de la nouvelle!

De ce qui précède, retenons que nous avons tout avantage à être clair dans nos communications avec les journalistes pour diffuser ce que nous considérons comme une nouvelle. Non seulement clair, mais aussi bref et précis, en ciblant bien les messages principaux que nous voulons voir diffusés. Ainsi, il sera moins facile d'interpréter ou de modifier votre message parce qu'il ne contiendra que l'essentiel.

Si vous voulez voir votre communiqué de presse publié intégralement, vous devriez peut-être acheter de la publicité, auquel cas vous aurez la pleine maîtrise du contenu du message. Il en va autrement quand on choisit la voix des relations de presse pour faire valoir ses messages.

8. Ne pas appeler les patrons du média pour se plaindre

Le travail du journaliste consiste à recueillir et à livrer de l'information, et le nôtre est de nous assurer que ce qui est publié de notre nouvelle est conforme à la réalité. Si ce n'est pas le cas, il est de bon aloi de rappeler le journaliste pour rectifier les faits. Attention, on n'appellera jamais un journaliste pour corriger une opinion. Le journaliste a le droit de ne pas être du même avis que vous et de le faire valoir. Il doit cependant respecter la réalité des faits.

D'autre part, appeler l'un des patrons du journaliste pour se plaindre est une erreur grave. Si votre entreprise achète beaucoup

de publicité, vous espérez sans doute que le grand patron du journal, que vous connaissez peut-être très bien, mette son journaliste au pas. Détrompez-vous. Il existe une cloison très étanche entre le volet commercial des activités d'un média et sa salle de nouvelles.

Par ailleurs, quand bien même vous appelleriez l'éditeur ou le chef des nouvelles, les journalistes jouissent d'une grande autonomie dans l'exécution de leur travail, tant que les règles journalistiques sont respectées. Vous n'aurez pas grand succès de ce côté non plus, croyez-moi. Et le journaliste en question pourrait se souvenir de vous la prochaine fois que votre organisation aura une nouvelle à diffuser…

Enfin, lorsque vous appelez un journaliste pour corriger une erreur sur les faits, celle-ci ne sera pas nécessairement corrigée dès le lendemain. Mais, si vous vous comportez correctement avec lui, le journaliste s'en souviendra la prochaine fois qu'il parlera de vous et vous en sera redevable.

9. Ne pas essayer de montrer au journaliste comment il doit faire son travail

Votre rôle consiste à rassembler vos idées et à les exprimer clairement pour le bénéfice des journalistes, pas à tenter de leur montrer comment couvrir votre nouvelle. Fournissez les informations et laissez les journalistes choisir ce qu'ils voudront bien diffuser. Surtout, ne demandez jamais à voir un article ou un reportage avant sa publication.

10. Ne pas essayer d'étouffer une affaire

Il n'y a jamais de fumée sans feu. S'il y a un proverbe auquel croient les représentants des médias, c'est bien celui-là. Si un journaliste vous téléphone pour obtenir des informations sur une affaire qui commence à «sentir» un peu, ne lui répondez pas qu'il est mal informé, surtout si vous savez que ses informations sont vraies. De fait, il n'y a rien qui excite davantage les médias que de sentir qu'on leur cache quelque chose. Ils redoubleront alors d'ardeur, retournant toutes les pierres qu'ils trouveront sur leur chemin, jusqu'à ce qu'ils aient déniché la vérité.

Et si, de fait, il y avait anguille sous roche, de quoi auriez-vous l'air avec votre mensonge ? Vous auriez alors anéanti toute votre crédibilité et vous auriez une bien longue côte à remonter avant qu'on prête à nouveau foi à vos déclarations, si jamais. Une relation de confiance avec les médias est longue à bâtir, mais peut très rapidement être détruite.

CHAPITRE 13

La gestion de crise

J'avais décidé de vous parler de gestion de crise à la fin de cette version rééditée. Le hasard a voulu que le chapitre portant sur la gestion de crise soit le chapitre 13! Sans vouloir prédire l'avenir, sachez que l'on parle ici de la crise qui vous frappera un jour, vous ou votre organisation, car la question n'est pas de savoir si, mais bien quand, la crise surviendra. Toutefois, une crise peut, très souvent, être prévisible et nous avons le devoir de nous préparer à y faire face.

La gestion de crise mérite à elle seule non seulement un chapitre, non seulement un livre, mais un rayon complet de votre bibliothèque. Je n'ai donc pas la prétention de disposer de cette question en détail dans le dernier chapitre de ce bouquin. J'ai toutefois très envie de vous y initier car les communications et la parole en public prennent une place prépondérante en matière de gestion de crise. De fait, notre façon de gérer la crise prend souvent plus d'importance que la crise elle-même. Prenons comme exemple la tornade Katrina qui a balayé le sud des États-Unis en août 2005. Il y a eu au moins autant de reportages sur la gestion du désastre que sur son effet dévastateur en Louisiane et au Mississipi.

La nature humaine est ainsi faite: face à un désastre, elle se demande pourquoi le ciel lui tombe sur la tête. Mais, au fur et à mesure que le temps passe et que l'événement tragique s'efface des mémoires, cette nature humaine a aussi tendance à oublier que la probabilité de récidive de l'événement est certes faible, mais certainement pas nulle. Les chercheurs donnent le nom de «myopie au désastre» à un tel phénomène comportemental.

Président d'une banque ou directeur général d'une caisse populaire, votre gérant de crédit vient d'être accusé de fraude. Propriétaire d'un garage, votre mécanicien vient de se faire écraser par la

voiture qu'il réparait. Directeur d'une chaîne de montage, vous réalisez que le produit fabriqué comporte un défaut majeur et qu'il faut rappeler la production des six derniers mois. Petite entreprise de haute technologie, vous voici propulsé au sommet du palmarès des entreprises «point com», triplant votre personnel à tous les quatre mois. Maire d'une petite municipalité, vos cols bleus viennent de déclencher la grève au moment où une tempête de neige est annoncée. Combien d'autres exemples pourrait-on encore citer?

Plusieurs gestionnaires ont tendance, lorsqu'on leur demande d'énoncer des situations de crise, à les définir par le biais de catastrophes majeures. Le drame écologique provoqué par l'Exxon Valdez en Alaska, l'explosion de Challenger au-dessus des États-Unis, l'usine de la Union Carbide à Bhopal, le Tylenol empoisonné, la Crise d'Octobre au Québec en 1970, la fusillade à l'Assemblée nationale québécoise en mai 1984, les tours du World Trade Center en 2001, le tsunami de décembre 2004 dans l'océan Pacifique ou l'ouragan Katrina. On se dit que chez nous, dans notre organisation, on est trop petit ou trop bien géré et que «ça n'arrivera pas». Ou encore que si la crise éclate, «*ça ne sera pas de notre faute*». Ou bien «*que le gouvernement sera là pour nous aider*». Et quoi encore?

La question n'est pas de savoir si la crise aura lieu, mais bien quand! Et, il est fort probable que même si elle n'a pas l'amplitude des crises évoquées plus haut, elle perturbera néanmoins fortement l'organisation victime. De fait, chaque année, des centaines d'organisations, à l'existence habituellement paisible et sans histoires, se retrouvent du jour au lendemain propulsées au premier plan de l'actualité, sous les feux des projecteurs, emportées dans un tourbillon jusque-là insoupçonné.

Lorsque la crise éclate, les premiers objectifs doivent être de s'assurer de la protection de la vie humaine, de créer et de maintenir un environnement sécuritaire et de protéger les actifs de l'organisation frappée. Lorsque ces conditions auront été remplies, les activités pourront reprendre leur cours normal.

En période de crise, la population se tourne vers les personnes en autorité pour s'assurer que la situation est contrôlée et recevoir les informations utiles qui auront un impact sur la suite des

événements. Aussi, nous le répétons, la façon dont on gère la crise peut devenir aussi importante que la crise elle-même, et le fait de ne pas être prêt à gérer une crise ne l'empêchera pas de continuer à évoluer.

Par ailleurs, il faut comprendre qu'en période de crise, notre message n'aura aucune valeur si nous ne sommes pas crédibles. Notre crédibilité est donc notre atout le plus important et il faut savoir la préserver. Il faut avoir su la construire avant la crise et savoir la préserver durant la crise Dans ce contexte, la mission des communications consistera à agir comme intermédiaire entre le public et les autorités, à travailler à retrouver un certain équilibre dans une situation déstabilisante, à donner des informations fiables et à contribuer à rétablir l'ordre.

Les premiers moments d'une situation de crise sont les plus importants. Notre succès dépendra de la rapidité avec laquelle nous réussirons à mettre en place les mécanismes planifiés à l'avance. Car voilà une grande vérité : si nous n'avons pas jugé utile de nous doter d'un plan de gestion de crise, nous perdrons de précieuses minutes pour nous organiser lorsqu'elle éclatera. En effet, nous aurons besoin d'un minimum de temps et d'informations pour être capables de réagir adéquatement. Toutefois, nous ne bénéficierons pas de jours ou de semaines pour faire notre nid. En situation de crise, on parle en dizaines de minutes.

Pendant que nous tentons de nous organiser, le temps passe et la crise, elle, continue de s'aggraver. Lorsque nous serons enfin prêts à faire face, la crise aura pris de l'ampleur, sera peut-être devenue ingérable et nous nous trouverons placés en réaction et sur la défensive.

Toutes les organisations devraient disposer d'un plan de gestion de crise déjà éprouvé et optimisé par simulations afin d'augmenter leurs chances de prendre le contrôle de la situation lorsque la crise frappera.

Par ailleurs, nier la crise n'est pas une bonne stratégie. Si ce n'est pas auprès de nous, ce sera auprès de nos concurrents ou pire, chez des gens qui ne savent pas vraiment de quoi ils parlent que les

journalistes iront chercher les informations nécessaires pour alimenter leurs bulletins d'informations. Une odeur de drame, de controverse ou de scandale, même s'il ne s'agit que de rumeurs, est un stimulant très puissant pour des journalistes en quête d'informations. On obtiendrait exactement le même résultat en tarissant les sources d'information ou encore en mentant délibérément.

À part les catastrophes et les accidents, les crises peuvent aussi être provoquées par des événements extrêmement positifs pour notre organisation. Un contrat exceptionnel qu'on n'arrivera pas à livrer à temps, ou pas du tout, par exemple. Frappés de plein fouet, la pire attitude serait alors de jouer à l'autruche. Même le vénérable Noé a su prendre ses responsabilités à l'aube du grand déluge. Que voilà une crise bien gérée! On en parle encore aujourd'hui avec tous les éloges.

Il n'est pas aisé d'estimer le budget optimal que l'on doit affecter à un plan de gestion de crise. La crise du Tylenol a coûté 500 millions de dollars à ses fabricants; un milliard de dollars ont été nécessaires pour nettoyer la catastrophe écologique provoquée par l'Exxon Valdez. Quand on évalue les impacts négatifs consécutifs à la campagne contre l'amiante produite au Québec ou contre certains projets hydroélectriques majeurs, la nécessité de se doter d'un plan de gestion de crise efficace devient évidente.

La gestion de crise est un bel indice de la manière dont une organisation conçoit ses relations avec son environnement. Toute organisation responsable trouverait aujourd'hui impensable de ne pas protéger adéquatement ses employés, ses clients, ses actifs ou sa responsabilité contre les risques potentiels que représente un incendie, par exemple.

On doit désormais développer le même réflexe avec un plan de gestion de crise. Le plan de gestion de crise pourrait être comparé à une police d'assurance. Tant mieux si on n'a pas à s'en servir. Et encore là, la comparaison avec une police d'assurance est un peu fragile. La gestion de crise n'est pas destinée à être utilisée uniquement en réaction à une situation d'urgence. Au contraire, elle est aussi un mécanisme d'autodéfense permettant de détecter les dangers

potentiels pour notre organisation avant qu'ils ne deviennent destructifs. Ceci dit sans compter les avantages stratégiques et concurrentiels récoltés, sans contredit, par notre préoccupation en matière de gestion de crise.

Prévoir la crise et la régler avant qu'elle ne se développe

Même si les dirigeants modernes ont compris l'importance de se préparer à faire face à la crise, une étude menée au cours des années 1990 aux États-Unis révélait que la moitié des entreprises du sélect club «Fortune 500» n'avait pas encore de plan de gestion de crise, et que seulement le tiers de ces dernières s'étaient dotées d'un comité de crise. Souhaitons ardemment que la situation se soit améliorée depuis.

De par sa nature, la gestion de crise doit être considérée comme stratégique et doit impliquer les gestionnaires du plus haut niveau de l'organisation, à commencer par le président ou le directeur général. En raison de son caractère prioritaire, inquiétant et menaçant, une crise peut mettre en cause la survie même d'une organisation.

En effet, les organisations qui se dotent d'un plan de gestion de crise ne l'évaluent pas uniquement sous l'angle des coûts. Plutôt, elles préfèrent le considérer comme un avantage stratégique sur leurs compétiteurs. Elles ne se gênent pas d'ailleurs pour en faire la promotion auprès de leurs clients.

Par exemple, un fabricant de produits chimiques pourrait très bien rendre publique sa conviction que sa responsabilité n'est pas seulement d'offrir à ses clients le meilleur produit possible au prix le plus bas, mais qu'il a aussi le devoir de les protéger contre certains effets pernicieux de ce même produit et qu'il a pris les dispositions pour s'en assurer. C'est ainsi que les fabricants de Tylenol ont largement diffusé l'abandon de production de leur médicament en capsules pour éviter que leurs clients n'en deviennent victimes. La question n'est plus de savoir ce qui peut affecter notre organisation, mais bien nos clients.

Animés par cette nouvelle vision stratégique de leur entreprise, les gestionnaires modernes ont développé un talent certain pour

imaginer le pire, l'impensable, l'inavouable, dans leur démarche pour gérer une crise éventuelle, ou encore mieux pour éviter son occurrence. Si on est capable de venir à bout du «scénario du pire», on sera capable de gérer toute situation de crise. Il faut évaluer l'ensemble des situations qui pourraient fragiliser l'organisation et détecter, par cette analyse, ses vulnérabilités. Pour y arriver, il ne faut pas hésiter à demander l'avis des gens qui nous entourent, ceux qui connaissent bien notre organisation.

Il est évident qu'en tentant d'établir le scénario du pire, on pourrait penser tremblements de terre, tornades, raz-de-marée. On pourrait aussi penser actes terroristes ou encore interventions de contestataires et groupes de pression; songer à des crises administratives comme un arrêt de travail, une acquisition, une fusion ou une fermeture d'entreprise, une faillite, un scandale financier, la perte d'un employé clé. On pourrait enfin évoquer un accident mortel, un sabotage, un défaut de fabrication, etc.

De fait, la liste peut être très longue et les éléments de crise ne sont pas l'apanage des grandes organisations. Toute entité, peu importe sa taille, peut en être victime. Quelle qu'elle soit, une crise arrive toujours plus vite, frappe toujours plus fort et dure toujours plus longtemps que prévu.

Pour faire face à la musique, les organisations se dotent de procédures techniques et mettent sur pied des comités de crise. Certaines d'entre elles se sont mêmes données un directeur ou un vice-président responsable de la gestion de crise, de la sécurité et de l'environnement.

Les comités de crise, souvent formés de membres de la direction à qui on adjoint certains spécialistes, n'interviennent pas uniquement en réaction à une situation d'urgence. Ils agissent en proaction en installant des mécanismes de détection de crises.

Parmi ces mécanismes de contrôle, tous sont familiers avec la vérification financière et comptable, les procédures de gestion des ventes et de service à la clientèle, la réévaluation des besoins en assurance, les études d'impact environnementaux, ou encore la sécurité informatique. Tous ces mécanismes existent pour éviter que le pire se produise.

S'inspirant de ce qui précède, les comités de crise font la nomenclature des opérations de l'organisation et les classifient par ordre de risque potentiel. Dans d'autres organisations, on fera la liste par ordre d'importance de leurs différents clients ou produits, selon qu'ils seraient touchés de près ou de loin par un arrêt de la production, par exemple. D'autres entreprises voudront encore évaluer le nombre de jours pendant lesquels ils pourraient maintenir leurs opérations sans avoir recours à certaines ressources humaines, matérielles ou financières. D'autres enfin procèdent à l'analyse des situations d'urgence survenues dans le même secteur d'activités ou dans leur propre entreprise. On sait d'ailleurs que certaines entreprises ont même un programme pour récompenser les employés qui les aident à identifier des pistes d'amélioration. Toutes ces démarches visent à déterminer le potentiel de crise que recèle une organisation.

Quelques entreprises ont prévu, dans leur plan de gestion de crise, une responsabilité spécifique pour leur service de personnel. En amont, ce dernier est chargé d'élaborer, pour les employés, des cours de formation sur la façon de faire face à une crise. On veut ainsi éviter certains travers fréquents comme :

- de trop vouloir en faire ;
- de chercher des coupables ;
- de couper au plus court ;
- de surévaluer une bonne nouvelle ;
- d'en sous-évaluer une mauvaise ;
- de développer une fausse impression d'invulnérabilité ;
- de développer une tendance à vouloir passer pour le héros du jour.

En aval, le service du personnel a pour responsabilité d'élaborer des programmes de support pour les victimes de crises potentielles. Avec raison, puisque des recherches récentes démontrent que près du tiers des personnes impliquées dans des crises ont développé divers symptômes de traumatisme (stress, anxiété, dépression, maux de tête, etc.) jusqu'à cinq ans après les événements.

Peu importe la façon de travailler, une considération devra transcender toutes les autres dans l'établissement d'un plan de gestion de crise : *SOUPLESSE*. En effet, dans la réalité, il est très rare qu'une crise se présente exactement comme on l'avait prévue ou qu'elle se développe exactement comme on l'avait planifiée. On ne peut tout prévoir et il faut demeurer flexible. Par ailleurs, il est essentiel que le plan de gestion de crise soit mis à jour régulièrement, la vie d'une organisation générant des changements continuels à tous les niveaux, dans tous les secteurs.

Enfin, un plan de gestion de crise ne peut non plus être trop rigide ou trop précis car il risque ainsi de paralyser l'action, ou pire, d'entraîner des actions carrément contraires aux effets désirés. Lors de situations d'urgence, les gestionnaires subissent un stress important, ne serait-ce que par la crainte de prendre de mauvaises décisions. Si le plan de gestion de crise est si précis et détaillé qu'il définit toutes les actions à prendre, il sera suivi à la lettre et aucun gestionnaire n'osera s'en éloigner.

Lors du déclenchement d'une crise, les opérations de communication se déroulent en cinq étapes, dont plusieurs parallèles. Le responsable des opérations doit d'abord donner le signal du déclenchement de la crise, notamment à la téléphonie, et convoquer à l'endroit prévu les membres de la cellule de crise préalablement identifiés. Il faut ensuite rassembler les premières informations disponibles, faire le point sur la situation et déterminer ce qui pourrait être communiqué aux médias dans une première déclaration officielle.

La crise et les médias

Il est clair que toute organisation doit se donner les moyens de faire techniquement face à une situation d'urgence relevant de ses compétences. Agir autrement serait irresponsable. Toutefois, même si certaines crises demeurent à leur origine inconnues du public, il peut arriver qu'elles éclatent au grand jour et que les médias s'en emparent. Dans ce contexte, les communications à elles seules ne résoudront pas la crise mais elles auront néanmoins un rôle majeur

à jouer et, si la situation est mal gérée, elles peuvent même contribuer à l'empirer. Une crise mal administrée dégénérera.

Il est évident que chaque situation connaît ses particularités, mais, lorsque la crise frappe, nous devrions être capables de réagir officiellement à l'intérieur d'une période maximale de deux heures. Sans l'intervention des médias, une crise est déjà plus facile à gérer. Mais, il est plutôt rare qu'ils ne viennent pas frapper à notre porte, notamment en raison de la place prise par l'information dans nos sociétés modernes, tel qu'expliqué dans le chapitre « Les relations avec les médias ».

Lorsque la crise éclate, le succès du communicateur dépendra en grande partie de son habileté à s'assurer que les médias obtiennent les informations dont ils ont besoin pour faire leur travail, et ce, de la façon dont nous l'avons prévu. Plusieurs crises sont devenues incontrôlables à partir du moment où les médias s'en sont emparés. Quel que soit l'objet de la crise, notre préoccupation sera de transmettre aux représentants des médias des faits vérifiés et vérifiables, et non des suppositions et projections diverses. On se perdrait vite en conjectures.

Les journalistes se demanderont d'abord comment traiter la nouvelle. Ils voudront connaître certains détails pour être en mesure d'expliquer à leur répartiteur l'ampleur de l'événement. Les médias réagissent vite, il est vrai, mais eux aussi ont quand même besoin d'un minimum de temps pour s'organiser. Ils seront à la recherche des premiers renseignements à acheminer à leur pupitre mais voudront aussi obtenir certaines informations de fond. Dès ce stade, il faut les prendre en charge puisqu'il serait illusoire de penser qu'ils vont placidement attendre le prochain service.

En situation d'urgence, plus l'événement est important, plus il attire les journalistes. Plus leur curiosité est piquée, plus ils peuvent devenir trépidants. À certains moments, on peut réellement se croire au beau milieu d'une tornade. Chaque journaliste entre alors en compétition pour obtenir le « scoop ». Et pour cause ! Les journalistes ont été entraînés à se livrer une chaude lutte pour obtenir une nouvelle en premier. En période de crise, la situation est pire puisque la demande d'information est forte et que nous devons la combler.

Il peut même arriver que certaines tierces parties à une crise tentent d'utiliser les médias à leur propre avantage. C'est ce qui s'est passé au Québec, lors de la Crise d'Octobre 1970, au cours de laquelle le Front de libération du Québec (FLQ) a utilisé les médias et la concurrence normale qu'il y a entre eux pour «faire avancer sa cause».

La façon dont «sort» la nouvelle n'est pas seule en compte. L'intégrité de notre organisation, la nôtre propre en tant que communicateur et notre réputation professionnelle sont rudement mises à l'épreuve à chacune de nos déclarations. Nos paroles et nos gestes, lorsque nous interagissons avec les médias d'information, influencent considérablement la perception de notre organisation chez nos clientèles. Il est certain que ce sont les médias qui rapporteront et rendront publics la crise et son évolution, ainsi que notre gestion de cette crise. Pourtant, ce n'est pas vraiment l'opinion des journalistes qui importe, mais plutôt celle de la population à travers eux.

Les journalistes avec lesquels nous serons en contact vont rapporter les faits, ou ce qu'ils croient en être. Nos déclarations et nos explications seront filtrées par la presse. C'est dire jusqu'à quel point il faut s'appliquer à être explicites et clairs. L'opinion que les médias se feront de nous et de notre organisation dépendra grandement de nos réactions des premières heures. Il peut devenir particulièrement difficile de changer la tendance après cette période.

Toutefois, les représentants des médias sont généralement raisonnables. Ils comprennent et acceptent les priorités d'une organisation soumise à la tourmente. Même s'il y a une méfiance réciproque normale entre les médias et les porte-parole de l'organisation, les journalistes savent que ces derniers sont directement en contact avec les sources d'information. Ce sont donc les communicateurs qui, dans une certaine mesure, ont l'opportunité d'établir les règles du jeu.

Les représentants des médias rechercheront un porte-parole disponible, qui soit direct, précis et honnête. Si nous leur disons ce que nous savons, ce que nous ignorons et ce que nous nous engageons à leur transmettre plus tard, nos chances sont bonnes de survivre à la tourmente, même si nous ne pouvons pas satisfaire toutes leurs demandes.

Ainsi, il est fort utile d'avoir réussi à se donner une bonne crédibilité en temps normal grâce à un programme régulier et efficace de relations avec les médias. Il faudra donc avoir développé un capital de sympathie préalable au déclenchement de la situation de crise, autant avec nos publics qu'avec les journalistes. Les relations entre ces derniers et notre organisation n'en seront que meilleures en période de crise. Autrement, les journalistes iront chercher ailleurs les informations dont ils ont besoin. Ils deviennent même parfois, les uns pour les autres, leur meilleure source. Un exemple frappant de cette situation s'est produit lors de la fusillade à l'Assemblée nationale, à Québec, en 1984. Les médias se sont cités l'un l'autre en annonçant faussement le décès d'une des victimes du tireur fou.

Même si cela est tentant, il serait dangereux de ne pas collaborer pleinement avec les médias lorsqu'une crise éclate ou qu'un événement média d'importance devient public. Une belle illustration de ce qui précède nous est fournie par les forces armées autant canadiennes qu'américaines. Autrefois fermée et austère, l'armée est aujourd'hui à l'avant-garde dans la gestion des communications en période de crise. Certains journalistes qualifient cette ouverture de « manipulation », parlons plutôt de « proaction ».

Durant la guerre du Golfe, la guerre en Irak ou encore, plus près de chez nous, pendant la Crise d'Oka au Québec qui a opposé, dans les années 1990, une faction d'irréductibles guerriers mohawks aux autorités, les militaires sont devenus disponibles aux médias, ayant compris qu'il vaut mieux prendre l'initiative dans la publication des informations plutôt que d'en être les victimes.

Ceci nous amène à une autre considération. Les gens ne se contentent plus aujourd'hui de vouloir savoir ce qui se passe, ils veulent voir. La télévision est donc devenue le média d'information le plus crédible puisqu'elle ajoute si bien l'image aux mots. C'est ainsi que, par exemple, les stratèges politiques orchestrent souvent leur campagne électorale en fonction des exigences de la télévision. Tant pis pour les autres médias d'information qui s'en plaignent bien d'ailleurs.

Chaque média a ses propres besoins. Il est bon de se le rappeler dans la planification de nos relations avec eux. La pire des erreurs,

surtout en temps de crise, serait d'accorder l'exclusivité à un média spécifique ou encore à une catégorie de médias, surtout s'il s'agit d'un événement d'envergure. Cependant, il ne faut pas perdre de vue non plus les exigences reliées aux heures de tombée de chacun et se gouverner en conséquence.

Enfin, que la couverture médiatique soit positive ou négative, on peut s'attendre à ce qu'elle soulève de la controverse. Les journalistes ont généralement l'esprit ouvert et vont traiter la nouvelle telle qu'elle leur est communiquée, dans les premières heures. Mais, ils sont également critiques et c'est là leur rôle. Si bien que parfois, au bout d'un certain temps, certains journalistes seront tentés d'émettre des réserves sur ce qui leur est dit et pourront présumer qu'on ne leur donne pas toutes les informations.

À cet égard, les médias pourront trouver à l'intérieur même de l'organisation des sources d'information non officielles. Par exemple, quelqu'un, dont ce n'est pas la fonction, pourra soudainement estimer qu'il occupe une meilleure position pour décider du message. (Il faut comprendre que le fait de se retrouver cité dans les médias est un incitatif fort puissant). Le plan d'intervention média doit établir clairement nos politiques au chapitre des relations avec les médias et prévoir la gestion de ce type de conflit d'intérêt. Même si cela provoque, à l'interne, certains irritants à court terme, notre organisation atteindra des objectifs beaucoup plus importants à long terme.

Les sources conflictuelles d'information pourront également venir de l'extérieur, parfois prévisibles (un groupe de pression), parfois imprévisibles. Dans tous les cas, le gestionnaire de la crise et le communicateur auront à faire face et à trouver le moyen de ramener l'attention et le message sur l'aspect décidé.

Nous avons bien fait notre travail, mais, la nouvelle «sort mal» quand même. Il ne faut pas se sentir attaqué personnellement. Même si les journalistes rapportent fidèlement les faits, les commentateurs eux vont… commenter. D'autre part, il est très rare que la publication d'une mauvaise nouvelle soit entièrement imprévisible. Les questions posées par les journalistes peuvent déjà nous mettre la puce à l'oreille. De toute façon, il faut s'attendre à recevoir certaines critiques des journalistes, puisque nous savons d'avance que nous ne

parviendrons pas à satisfaire toutes leurs demandes. C'est à nous de prendre les moyens nécessaires pour rétablir les faits, au-delà des opinions, comme nous l'avons vu en parlant des relations avec les médias.

En communication, plus on est prêt à faire face à la crise, plus nos chances d'y mettre un terme rapidement sont augmentées. Voilà pourquoi, comme le dirait monsieur de La Palice: «Pour être prêt, il faut se préparer».

Dans un autre ordre d'idées, il est possible de ne pas être au courant des propos ou faits rapportés par le journaliste ou de n'être que vaguement informé du sujet. Dans un cas comme dans l'autre, vous n'êtes assurément pas prêt à répondre aux questions. Il n'y a alors qu'une réplique possible: vous allez vous informer et revenir avec les réponses appropriées ou plus étoffées.

Exécutez-vous rapidement, car lorsque la fièvre médiatique commence à monter pour une information intéressante, vous ne pourrez pas faire patienter les reporters longtemps. La pression sera très forte sur le journaliste pour que son média puisse publier quelque chose avant le concurrent. Il cherchera n'importe où une information intéressante, chez votre propre concurrent, s'il le faut, chez votre adversaire, chez les victimes de l'incident assurément, etc. Vous aurez ainsi perdu l'avantage du terrain.

En effet, vous ne serez alors plus proactif et mais plutôt en position de réaction, forcé de gérer les dommages. Quand on est en réaction, on donne l'impression de se défendre. Et si on se défend, c'est peut-être qu'on a quelque chose à cacher… Le cercle peut rapidement devenir infernal. Vous voyez pourquoi il faut faire vite et, idéalement, être prêt à faire face à toute situation d'urgence, avant même son émergence. Au risque de me répéter: «Pour être prêt, il faut se préparer».

Conclusion

Rien ne vous donnera plus confiance en vous que de savoir que vous vous êtes préparé adéquatement à prendre la parole en public. La peur de parler publiquement que subissent bien des orateurs est trop souvent liée à leur piètre préparation. Il est important de commencer à vous préparer tôt. Vous pourrez ainsi répéter et améliorer votre communication jusqu'à ce que vous en soyez pleinement satisfait.

Exercez-vous devant un miroir, c'est très utile. Mais, il y a mieux. Répétez votre intervention devant des parents ou des amis disposés à vous donner une opinion honnête sur votre prestation. Cela vous aidera davantage. Si vous disposez d'une caméra vidéo, profitez-en pour vous voir en action et évaluer votre performance. Il faut cependant apprendre à se servir de tels enregistrements vidéo.

Dans un premier temps, regardez votre prestation sans porter attention à vos travers. Écoutez-vous et regardez-vous comme le feraient les membres de l'auditoire devant lequel vous vous exécuterez, comme si vous vous voyiez pour la première fois, et tâchez d'évaluer l'impact de votre présentation. Lorsque vous aurez atteint la fin de votre exposé, accordez-vous une note sur 10 en tentant toutefois de ne pas être trop sévère avec vous-même. Rappelez-vous que le public veut avoir du plaisir à vous entendre et sera indulgent envers vous. Il veut que vous réussissiez.

Ramenez ensuite la bande au début et passez-la une seconde fois, sans le son. Portez attention aux éléments visuels qui vous dérangent et notez-les. Pour vous aider à évaluer votre performance, utilisez la grille de l'annexe 2. Attardez-vous aux critères relatifs à l'aspect visuel de votre prestation.

Après cette étape, repassez votre enregistrement, cette fois-ci sans regarder l'image. Concentrez-vous uniquement sur le son. Portez attention à votre débit, à votre rythme, au volume et au ton

de votre voix, puis retournez à votre grille d'évaluation. Plusieurs personnes n'ont même jamais entendu un enregistrement de leur voix. Habituez-vous au son de votre voix jusqu'à pouvoir l'entendre comme les autres l'entendent. Prenez note de ce que vous aimez et de ce que vous n'aimez pas.

Quand vous aurez fait la liste des éléments visuels et audio agréables ou agaçants, demandez à un ou deux membres de votre famille de visionner l'enregistrement avec vous et de vous faire part de leurs commentaires. Voyez s'ils concordent avec les vôtres. Quant à vos points faibles, ne tentez pas de les corriger tous à la fois. Repérez votre défaut le plus apparent et tâchez de le corriger d'abord, puis passez à un autre.

L'amélioration de soi passe souvent par l'émulation d'une personne admirée. Tenter d'imiter des orateurs chevronnés est une excellente façon de progresser. Aller les voir et les entendre. Voyez comment ils se comportent, comment ils parlent et marchent sur scène, quels effets de voix ils utilisent, quelle structure ils donnent à leur prestation. Prenez note de ce qu'ils ont en commun. Tentez de vous approprier ces façons de faire et de les intégrer à votre style. Évidemment, aucun de ces « effets scéniques » ne peut remplacer un bon contenu.

Le fait de suivre des modèles ne peut vous garantir que votre auditoire sera d'accord avec vous. Mais, vous pourrez leur emprunter des façons de vous assurer que votre public vous entendra, vous comprendra et se rappellera votre message. Imitez-les, mais rappelez-vous que c'est par la pratique et l'effort soutenus qu'ils récoltent les résultats que vous cherchez vous-même à obtenir lorsque vous parlez en public.

« Pour être prêt, il faut se préparer ». C'est en se préparant adéquatement qu'on devient un champion dans ses communications et que la parole en public devient plus facile. Et pourquoi pas plus plaisante ?

Bibliographie

BOISVERT, J.-M. et BEAUDRY, M., *S'affirmer et communiquer*, Les Éditions de l'Homme, Québec, 1979, 328 p.

BENDER, P.U. et TRACZ, R.A., *Secrets of face-to-face communication*, Stoddart Publishing Co. Limited, Toronto, 2001, 232 p.

BENDER, P.U., *Secrets of P-O-W-E-R presentations*, Jubilee Edition, Toronto, 2000, 243 p.

CARNEGIE, D., *Comment parler en public*, Hachette, Paris, 1990, 254 p.

CHENU, R., *Toutes les techniques pour être meilleur en communication*, 2e édition, Chotard et associés éditeurs, Paris, 1988, 160 p.

COHEN, H., *You can negotiate anything*, Bantam Books, New Jersey, 1980, 255 p.

COLLARD, G., *L'art de s'exprimer en toutes circonstances*, Presses de la Renaissance, Paris, 1999, 203 p.

COSSETTE, C., *Comment faire sa publicité soi-même*, 2e édition, Publications Transcontinental inc., Montréal, 1989, 180 p.

FAST, J., *Le langage du corps : Décodez ces petits gestes qui vous trahissent*, Les Éditions de l'Homme, Québec, 1993, 269 p.

HINDLE, T., *Parler en public*, Mango Pratique, Italie, 1998, 72 p.

JACKSON, T. et BUCKINGHAM, B., *Tom Jackson's resume express, interview express, power letter express*, Quality Paperback Book Club, New York, 1995, 86 p.

MAISONNEUVE, D., SAOUTER, C., CHAR, A., *Communications en temps de crise*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1999, 392 p.

MARTIN, J.-C., *Communiquer : mode d'emploi*, Marabout, Italie, 2002, 127 p.

MARTIN, J.-C., *Le guide de la communication*, Marabout, Italie, 2002, 350 p.

MITROFF, I.I., PEARSON, C.M., HARRINGTON, L.K., *The essential guide to managing corporate crises : a step-by-step handbook for surviving major catastrophes*, Oxford University Press, New York, 1996, 208 p.

MORRIS, D., *Le langage des gestes*, Marabout, France, 2000, 320 p.

PALMARINI, P., *L'art de persuader*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1999, 306 p.

PINSDORF, M.K., *Communicating when your company is under siege : Surviving public crisis*, Lexington Books, Lexington, 1987, 171 p.

SHERMAN, R., *Les 21 règles de l'art oratoire selon Sherman*, Éditions du Trésor caché, Gatineau, 2001, 124 p.

SPEAKERS ROUNDTABLE, *Speaking secrets of the masters*, Executive Books/Life Management Services inc., Mechanicsburg, 1995, 274 p.

TANNEN, D., *Talking from 9 to 5*, William Morrow and Company inc, New York, 1994, 368 p.

TRACY, B., *Advanced selling strategies*, A Fireside Book, New York, 1996, 429 p.

URY, W., *Getting past no : Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Bantam Books, New York, 1993, 189 p.

YALE, D.R., *The publicity handbook*, Bantam Books, New York, 1982, 300 p.

Sites Internet

http://business.englishclub.com/presentations.htm

http://www.si.umich.edu/~pne/acadtalk.htm

http://www.kumc.edu/SAH/OTEd/jradel/effective.html

http://www.stresscure.com/jobstress/speak.html

http://www.freenet.edmonton.ab.ca/toast/tips.html

http://www.speechtips.com/

http://www.bradford.ac.uk/acad/civeng/skills/pubspeak.htm

http://www.squaresail.com/auh.html/intro

http://www.ku.edu/cwis/units/coms2/vpa/vpa.htm

Annexe 1

Mes difficultés en communication

Quelles sont mes plus importantes difficultés en communication avec les autres :

- *Comme récepteur ?*

- *Comme émetteur ?*

Annexe 2

Critères de communication orale

Évaluez de 1 à 5 (1 étant le plus faible) chacun des critères suivants :

Critères d'évaluation	1	2	3	4	5
Le contenu : 7%					
Connaît bien l'auditoire et ses besoins					
Connaît bien le sujet					
Est capable de bien le structurer					
Est capable de le vulgariser					
Simplicité et précision du vocabulaire					
Esprit de synthèse					
Qualité et utilité des supports visuels					
Le contenant : 38%					
Niveau de confiance en soi					
Capacité à contrôler le trac					
Habileté à répondre aux questions					
Habileté à en poser					
Prononciation					
Rythme et débit d'élocution					
Intonation					
Volume de la voix					
Niveau de contact visuel					
Évaluation de l'habillement					
Aisance dans l'utilisation des supports					

Critères d'évaluation	1	2	3	4	5
La communication non verbale : 55%					
Évaluation de la première impression					
Capacité à saisir les situations					
Capacité d'écoute dynamique					
Posture					
Capacité à bouger avec naturel					
Force de conviction					
Qualité de la relation interpersonnelle (Chaleur, honnêteté, crédibilité, compétence)					
Niveau de politesse					
Capacité de projeter une image crédible					
Niveau d'intérêt suscité par la prestation					

Annexe 3

Des exercices d'articulation

Voici une série d'exercices de prononciation qui m'a été proposée par une très chère amie, Madame Renée Hudon, qui est, elle aussi, tombée dans la marmite des communications étant enfant. Elle aussi a aidé, depuis, des centaines de personnes à devenir de meilleurs communicateurs. En **prononçant bien toutes les syllabes** de chaque mot, articulez aussi rapidement et aussi nettement que possible les listes suivantes. Si vous voulez vous entraîner à mieux prononcer, des ouvrages spécialisés sur la diction vous suggéreront de nombreux autres exercices.

> Musc, muse, ruse, rude, rustre, rude, ruche, frustre, juste, buste, plus, brute, brûle, brume, buffle, bûche, bulle, brusque, j'use, jusque, cruche, cure, culte, cube.
>
> Sieste, geste, gèle, gemme, j'erre, ferre, frère, fresque, ferme, frêle, elle, nette, jeune, benne, Berne, herbe, herse, bêche, tchèque, chèque, zeste, peste, presque, perce, prêtre, perle, prête.
>
> Biche, bridge, brigue, gigue, guigne, guide, grippe, grime, grise, crise, crisse, crispe, éclipse, éclisse, ellipse, lisse, liste, litre, lettre, latte, malle, halte, talc, calque, claque, algues, Alpes, palpe, palme, calme, clame, gramme.
>
> Appliquer, répliquer, explication, obstruction, abstraction, auscultation, occultation, collection, annexion, immixtion, imminence, éminence, émission, hémicycle, tricycle, tricidine, trichine, triclinique, polyclinique, spoliation, extradition, extraction, attraction, soustraction, surexposition, sous-exposition, luxation, luxer, vexer, boxer, relaxer, taxer, fixer.

Pour vous exercer à ne pas escamoter les fins de mots, dites à haute voix chacun des mots suivants en vous assurant d'appuyer sur la dernière syllabe en n'oubliant pas le (e), le cas échéant, qui n'est pas toujours muet.

List(e)	Redoutabl(e)	Journalism(e)
Direct	Spectacl(e)	Journalist(e)
Communism(e)	Peupl(e)	Incapabl(e)
Siècl(e)	Tabl(e)	Sombr(e)
Post(e)	Sabl(e)	Concept
Octobr(e)	Text(e)	Est
Rentabl(e)	Lettr(e)	Ouest
Cercl(e)	Disqu(e)	Intact
Test	Adult(e)	Impact
Novembr(e)	Vast(e)	Acceptabl(e)
Indispensabl(e)	Aigl(e)	Honorabl(e)
Kilomètr(e)	Maigr(e)	Respectabl(e)
Pest(e)	Garagist(e)	Perdr(e)
Septembr(e)	Vendr(e)	Libr(e)
Tigr(e)	Jetabl(e)	Chambr(e)
Faibl(e)	Sucr(e)	Vitr(e)
Muscl(e)	Capabl(e)	Dentist(e)
Décembr(e)	Rencontr(e)	Compact

Annexe 4

Une expérience vécue à titre de client

Une bonne expérience	Une mauvaise expérience
La situation	
Ce que j'ai aimé	Ce que je n'ai pas aimé
Mes sentiments	
Que pensez-vous de la personne avec qui vous avez fait des affaires ?	

Annexe 5

Une expérience à titre de porte-parole

Une bonne expérience	Une mauvaise expérience
La situation	
Ce que j'ai aimé	Ce que je n'ai pas aimé
Mes sentiments	
Que pensez du journaliste?	

Annexe 6

Le guide des pièges lors d'une période de questions

On veut	Vous devez
Vous interrompre.	Continuer à parler avec un ton autoritaire.
Vous mettre des mots dans la bouche.	Corriger l'erreur.
Se servir d'une information non fondée.	Corriger l'erreur.
Solliciter candidement une déclaration confidentielle «off the record».	Vous en abstenir, on s'en servira.
Vous intimider et changer le rythme de l'interview en vous pressant de questions.	Choisir une ou deux questions avec lesquelles vous êtes à l'aise et y répondre calmement.
Exiger une réponse à une question à laquelle vous ne pouvez répondre.	Demeurer ferme et dire que vous tâcherez d'y répondre ultérieurement si vous le pouvez.
Obtenir des précisions sur des politiques de votre entreprise.	Répondre uniquement ce que vous pouvez leur dire.
Vous forcer à répéter une réponse qu'on ne comprend pas.	Reformuler et simplifier votre réponse.
Vous poser une question beaucoup trop complexe pour la longueur du temps qu'on vous accorde.	Donner les réponses sur les aspects que vous désirez aborder.

Annexe 7

Formulaire de préparation à l'interview

Date et heure de l'interview : ____________________

Journaliste : ____________ Média : ____________

Coordonnées : ____________________

Le sujet abordé : ____________________

L'angle : ____________________

Les trois principaux messages :

1) ____________________

2) ____________________

3) ____________________

Les trois points reliés les plus négatifs :

1er point : ____________________

Réponse : ____________________

2e point. ____________________

Réponse : ____________________

3e point. ____________________

Réponse : ____________________

Éléments de transition en cours d'interview :

Tout aussi important, il faut noter ____________

Il ne faudrait pas perdre de vue que ____________

Là-dessus, on me demande souvent ____________

J'aimerais dire que ____________

La question fondamentale ici est ____________

Exercice : Sujets d'improvisation

Comment vous avez gagné votre premier dollar.
Comment vous avez obtenu votre premier emploi.
Votre premier amour.
Comment vous avez été amené à choisir la carrière que vous exercez.
Le plus grand regret de votre vie.
Votre plus beau souvenir de jeunesse.
L'événement le plus heureux de votre vie.
Un incident que vous avez vécu ou dont vous avez été témoin.
Le récit d'un voyage.
La description d'une scène ou d'un paysage.
Comment étaient vos grands-parents.

Table des matières détaillée

Préface xiii
Avant-propos xv

PREMIÈRE PARTIE – SE PRÉPARER À PARLER EN PUBLIC

Chapitre 1 – Les fondements de la communication, ou comment en tirer pleinement profit… 3

Chapitre 2 – Trois règles de trois 15

La première règle de trois : nous sommes perçus, vus et entendus 15
    Nous sommes perçus 16
    Nous sommes vus 18
    Nous sommes entendus 20
La deuxième règle de trois : vous, je, nous 21
La troisième règle de trois : informer, convaincre, émouvoir 24
    Informer 24
    Convaincre 24
        L'autorité 25
        La séduction 25
        La persuasion 25
        La manipulation 26
    Émouvoir 28

Chapitre 3 – Préparer son intervention 31

Le contenu 33
    À qui je m'adresse ? 34
    De quoi je parle ? 35
    Comment j'en parle ? 35
Le plan 35
Les éléments du contenu 37

Les exemples, citations et anecdotes 38
Les transitions 39
À moins d'être un humoriste, ne commencez pas votre exposé par une blague 40
Utilisez des phrases courtes et des mots simples 42
S'exercer, mais pas trop. N'apprenez pas votre texte par cœur 43

Chapitre 4 – La préparation matérielle 45

Livrer un discours écrit 45
Apprendre son texte par cœur 48
Les cartons ou fiches 49
Les supports visuels comme aide-mémoire 50
Le télésouffleur 52

Chapitre 5 – Les supports visuels et les autres outils de présentation 53

Les types de supports visuels 54
Le nombre de supports visuels 55
Employez des acétates électroniques pertinents 56
Un contenu simplifié 56
Fontes et transitions électroniques 57
Des couleurs appropriées 59
La touche de finition 59
L'utilisation d'un tableau à feuilles mobiles 60
La distribution de matériel 61

Chapitre 6 – La logistique 63

La salle 65
Le type salle de classe 65
Le type en «U» ou en «fer à cheval» 66
Le type demi-lune 67
Le type îlot 68
La table ronde 68

L'équipement 69
L'écran 69
Les ordinateurs et les projecteurs 70
Le pointeur ou le stylo 71
Les microphones 71
L'exécution de votre prestation 73
Où se placer? 74
Trouver un acétate en particulier 74
Les solutions de rechange 75
L'environnement 76
Le bruit 77
La température 77
L'éclairage 78
Les portes 78
Les fenêtres 78
Chapitre 7 – Travailler sur soi 79
Respiration, projection et pose de la voix 79
Les caractéristiques de la voix 79
Les troubles de la voix 80
La prévention des troubles de la voix 81
Comment bien travailler sa voix 81
La projection de la voix 82
La pose de voix 82
Des conseils pour conserver sa voix 82
Le trac 83
L'aspect physiologique 85
L'aspect mental 86
La préparation, utile pour contrôler le trac 87

DEUXIÈME PARTIE : PARLER EN PUBLIC

Chapitre 8 – Communiquer avec un auditoire 91

Le discours ou la présentation devant un groupe........................ 91

Habillez-vous selon les circonstances et vos interlocuteurs ... 92

Prenez le temps d'arriver 92

Assis ou debout ?... 93

Établissez et maintenez le contact visuel avec vos auditeurs ... 94

Soyez à l'heure et respectez l'horaire 95

Réfléchissez avant de parler 95

Révélez le plan 96

Regardez votre texte, puis regardez le groupe et parlez 96

Faites comme si vous aviez une conversation avec votre auditoire 96

Répétez vos messages principaux.. 97

Demeurez vous-même.. 98

Établissez un contact personnel avec votre auditoire 98

Prononcez et articulez : attention aux fins de phrase 99

Débit : 140 à 160 mots à la minute.. 99

Évitez d'être monocorde 99

Respirez.. 99

Demeurez simple dans le choix du vocabulaire et des expressions utilisées 100

Parlez d'une voix ferme, avec entrain et conviction 100

Faites des pauses 101

Variez le rythme 102

L'expression du visage.. 102

Prenez conscience des réactions de la salle.......................... 102

Que faire de ses bras et de ses mains ? 103

Tics nerveux et gestes inutiles... 104

Bougez quand même un peu 105

Concluez avec force 106

Ne parlez pas plus de vingt minutes..................................... 107

La guerre des sexes 108
Pour dames seulement 109
Le hochement de tête 109
Le ton interrogatif 109
Les expressions qui atténuent 109
Se laisser interrompre 110
Un sourire trop insistant 110
Refuser d'intervenir 110
Se vêtir trop sexy 110
Une voix trop douce 111
Se faire voler ses idées 112
Des postures qui atténuent l'impact de votre présentation 112
Refuser de prendre la parole 112
Pour messieurs seulement 112
L'absence 113
La façon de s'habiller 113
La désinvolture 113
Le fameux «p'tit change» 114
Le «plan B» 114
Une personne importante n'est pas là ou arrive en retard ... 114
Vous avez moins de temps que prévu 115
On vous interrompt en cours de présentation 115
Le fameux trou de mémoire 116
On vous devance dans votre document d'appui 116
On vous confond avec quelqu'un d'autre 116
Les discussions parallèles 117
Présentation d'un conférencier et remerciements 117
Présenter un orateur ou un conférencier 117
Remercier un orateur ou un conférencier 119
Remettre un prix ou une récompense 119
Accepter un prix ou une récompense 120

Chapitre 9 – Gérer la période de questions 121

Ce qu'il faut faire.. 124

Écoutez pour connaître le contenu mais aussi l'intention.... 124

Reportez à la fin les questions hors contexte et les questions personnelles.. 124

Demandez des précisions pour faire baisser la tension s'il s'agit de questions pièges.. 125

Répétez la question.. 126

Demandez des précisions 127

Rayez le «pas de commentaires» de votre vocabulaire....... 127

Soit vous ne connaissez pas la réponse......................... 127

Soit vous ne pouvez pas répondre................................ 128

Soit vous connaissez la réponse, mais il y a certains éléments auxquels vous ne voulez pas répondre 128

Vérifiez si l'auteur de la question est satisfait de votre réponse 129

Préparez-vous à utiliser des exemples................................ 130

Répondre à une question sans réponse 130

Concluez l'échange sur une question positive.................... 130

Ce qu'il ne faut pas faire 131

Ne montrez pas que vous trouvez la question stupide 131

Ne répondez pas à deux questions à la fois......................... 131

Ne soyez pas fuyant.. 132

Ne répondez pas sans répondre.. 132

Le débat contradictoire 133

Pour être prêt… 135

Le cadre général du débat contradictoire 136

Chapitre 10 – Communiquer avec un interlocuteur 137

L'entretien... 137

Le regard 139

Le sourire 139

Une voix chaleureuse 140

La fameuse poignée de main.. 140

Apprivoisez l'autre 140
Situez l'autre 141
Pratiquez l'écoute dynamique 141
Utilisez le langage de l'autre 142
Soyez clair 143
Résolvez les conflits 143
Concluez l'entretien de façon constructive 143
L'entrevue de sélection 144
La critique 147
Survivre à la critique 148
La gestion des conflits 149
Reconnaître qu'il y a un problème 149
Définir le problème 150
Décider de régler le problème 150
Choisir une solution et établir un contrat 150
Vérifier les résultats 151
Réussir une négociation 152
Les trois incontournables de toute négociation 153
La technique de négociation 153

Chapitre 11 – Communiquer en affaires 155

Des réunions efficaces 156
L'organisation matérielle 157
Le rôle du président ou de l'animateur 158
Le rôle des participants 159
Le contact téléphonique 159
Quelques conseils 161
Se préparer 162
Établissez votre objectif 162
Mémorisez un «script» 162
Ayez votre matériel de référence à portée de la main 162
Améliorez la moyenne 163
Miroir, ô miroir! 164

Souriez! 164
Énoncez le but de votre appel rapidement 164
Faites une entrée en matière qui suscite l'intérêt 165
Posez des questions qui font réfléchir 165
Sachez susciter des réponses utiles pour vous 165
Soyez sincère 166
Ne perdez jamais votre objectif de vue 166
Les relations avec la clientèle 166
Qu'est-ce qu'un client? 167
Ce que veut le client 167
Les obstacles à la relation avec le client 168
Les «dix commandements» des relations avec le client 169
Les clients difficiles 173
L'hostile ou l'agressif 174
La personne furieuse 175
L'insatisfait chronique 175
Le silencieux 176
Le super agréable, le très gentil 176
Le négatif 176
L'expert 177
L'indécis 178

Chapitre 12 – Les relations avec les médias 179

Trois secrets importants 182
À travers eux, nous parlons à la population 183
Leur question est un prétexte à notre réponse 183
Ils ne sont pas des spécialistes 184
Négocier et préparer une interview 184
Les trois éléments d'une réponse 187
La façon de répondre aux médias 188
Être et paraître à la télévision 190
Les différentes sortes d'interview 192
L'interview en face-à-face pour les médias écrits 192

L'interview téléphonique 193
L'interview radiophonique 195
L'interview télévisée 196
L'interview en «duplex» ou en double source 197
L'interview debout 198
Le «scrum» 198
La conférence de presse 200
Les «dix commandements» des relations avec les médias 201

Chapitre 13 – La gestion de crise 207
Prévoir la crise et la régler avant qu'elle ne se développe 211
La crise et les médias 214

Conclusion 221

Bibliographie 223

ANNEXES
Annexe 1 – Mes difficultés en communication 225
Annexe 2 – Critères de communication orale 227
Annexe 3 – Des exercices d'articulation 229
Annexe 4 – Une expérience à titre de client 231
Annexe 5 – Une expérience à titre de porte-parole 233
Annexe 6 – Le guide des pièges lors d'une période de questions 235
Annexe 7 – Formulaire de préparation à l'interview 237

Parler en public est, dit-on, la plus grande peur de tout être humain normal, avant même la peur de mourir. En contrepartie, il faut savoir que notre habileté à communiquer est responsable de 85 % de notre réussite dans la vie. Tôt ou tard, vous aurez à parler en public.

Conçu comme un guide pratique auquel vous aurez plaisir à vous reporter, *Osez parler en public* fait suite à *Devenez champion dans vos communications* qu'il reprend et complète.

- Apprenez à préparer une présentation bien structurée, à élaborer et à utiliser efficacement les supports visuels, à gérer une période de questions et de réponses et à dominer la nervosité et le trac.
- Découvrez la façon de réussir un entretien avec une personne, maîtriser la livraison de vos messages, susciter l'intérêt de votre auditoire et maintenir l'attention d'un groupe.
- Maîtrisez l'art de divertir et de transmettre les messages, de contrôler vos relations avec les médias et de frapper l'imagination de votre auditoire.
- Améliorez les relations avec votre clientèle, vos collaborateurs et vos supérieurs.

Ce livre n'a pas la prétention d'amener les lecteurs à croire qu'un Cicéron sommeille en chacun d'eux. Même avec beaucoup de pratique, certains auront toujours de la difficulté à communiquer avec brio. Mais, chacun peut devenir un communicateur plus efficace en appliquant avec rigueur certaines techniques de base et, surtout, comme ce livre en démontre l'importance, à mieux se préparer.



Richard Thibault a été animateur, journaliste et recherchiste à la télévision et à la radio. Il a occupé le poste d'animateur des débats et de responsable des affaires publiques de l'Assemblée nationale du Québec. Il a aussi assumé les fonctions d'attaché de presse des ministres du Revenu et du Travail, directeur des communications à la Commission de la santé et de la sécurité au travail, puis de conseiller principal chez l'un des plus importants cabinets-conseil en relations publiques du Canada. Il a été directeur des communications du Club de hockey Les Nordiques de Québec. Il compte plus de 15 000 heures de parole publique, que ce soit au théâtre, à la radio ou à la télévision, comme animateur, conférencier ou formateur. Depuis 1994, il dirige une entreprise de communication qui repose, d'une part, sur le conseil en communication, spécialisée en planification stratégique et en gestion de crise, et, d'autre part, sur la formation à la parole en public.

